

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»

---

ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ

ЛУКАНИН П.В., ТЕРЕШКИНА Т.Р., АТРУШКЕВИЧ Е.Б.

**Организационная модель проведения  
производственных практик в формате  
инновационных недель для повышения качества  
подготовки специалистов и их востребованности  
на рынке труда за счет конвергенции бизнеса  
и образования**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Санкт-Петербург  
2017

УДК 378 (075)  
ББК 74.58  
Л- 840

Луканин П.В., Терешкина Т.Р., Атрушкевич Е.Б. Организационная модель проведения производственных практик в формате инновационных недель для повышения качества подготовки специалистов и их востребованности на рынке труда за счет конвергенции бизнеса и образования: учебно-методические пособие / ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб., 2017. -55 с. – ISBN 978-5-91646-122-0

В учебно-методическом пособии определен механизм проведения производственной практики в формате инновационной недели; структурированы этапы осуществления этого процесса; функции и роли участников; разработана рабочая программа практики; содержание практики и формы отчетности по ее окончании.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов и преподавателей, участвующих в процессе организации и проведения инновационных недель. Для студентов даны теоретические основы по решению кейсов. Преподавателям предложены рекомендации по использованию коучинговых технологий при проведении инновационных недель и их практической реализации во взаимодействии со студентами, формализовано документальное сопровождение.

Рецензенты:

зав.кафедрой менеджмента и инноваций Московского государственного строительного университета, профессор, д-р экон.наук

Н. Г. Версина;

профессор департамента менеджмента НИУ ВШЭ Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента, д-р экон. наук  
В.В. Лукинский

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом университета в качестве учебно-методического пособия.

ISBN 978-5-91646-122-0

© Высшая школа технологии и  
энергетики СПбГУПТД, 2017  
©Луканин П.В., Терешкина Т.Р.,  
Атрушкевич Е.Б., 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Введение.....                                                                                  | 4         |
| <b>1. Учебно-методическое обеспечение проведения практики.....</b>                             | <b>6</b>  |
| 1.1. Основные этапы проведения практики в формате инновационной недели.....                    | 6         |
| 1.2. Рабочая программа практик.....                                                            | 11        |
| <b>2. Методические рекомендации для преподавателей по проведению инновационных недель.....</b> | <b>19</b> |
| 2.1. Рекомендуемые методы коллективной работы.....                                             | 19        |
| 2.2. Кейс-метод. Правила работы.....                                                           | 20        |
| 2.3. Взаимодействие с предприятием.....                                                        | 24        |
| <b>3. Рекомендуемый конспект теоретического блока.....</b>                                     | <b>25</b> |
| 3.1. Определение проблемы и целей кейса при помощи различных методик.....                      | 25        |
| 3.2. Применение бизнес-моделей при выборе решений.....                                         | 28        |
| <b>4. Методические указания для студентов по представлению результатов работы.....</b>         | <b>41</b> |
| 4.1. Проведение презентации.....                                                               | 41        |
| 4.2. Создание видеодневника о работе.....                                                      | 45        |
| <b>Заключение.....</b>                                                                         | <b>46</b> |
| <b>Приложения.....</b>                                                                         | <b>49</b> |
| Приложение 1. Календарный график учебного процесса.....                                        | 49        |
| Приложение 2. Шаблон фиксации информации о работе для коучеров .....                           | 50        |
| Приложение 3. Пример страницы кейса .....                                                      | 51        |
| Приложение 4. Договор участия в образовательном проекте «Инновационная неделя» (образец) ..... | 52        |
| Приложение 5. Шаблон листа оценки эксперта от предприятия ...                                  | 54        |
| <b>Библиографический список.....</b>                                                           | <b>55</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия качественно изменились целевые и ценностные установки российской системы высшего образования. Создание единого образовательного пространства потребовало от России провозгласить политику качества образования, информационную открытость, академическую мобильность, связь бизнеса и образования в качестве своих основных приоритетов.

Наряду с традиционными средствами обучения возникает потребность в новых образовательных технологиях, позволяющих быстрее адаптировать процесс обучения к глобальным изменениям внешней социально-экономической среды и стимулировать самостоятельную деятельность обучающихся.

Переход к компетентностным моделям формирования и оценки результатов учебной и образовательной деятельности студентов вызывает необходимость постоянного совершенствования учебно-методического обеспечения учебного процесса и профессиональной подготовки преподавателей высшей школы.

Одной из целей, определяющих развитие образования в РФ, декларируемой в Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 годы» [1], является необходимость существенного увеличения вклада профессионального образования в социально-экономическую и культурную модернизацию России, в повышение ее глобальной конкурентоспособности и востребованности экономикой и обществом каждого обучающегося. Средствами, обеспечивающими реализацию указанной цели, являются гибкость и индивидуализация процесса обучения, использование инновационных методов обучения и совершенствование образовательных программ профессионального образования. Таким образом, в современных условиях деятельность университетов направлена как на генерацию знаний и формирование кадров для новой экономики, так и на интеграцию бизнеса и образования. Огромное значение в этом процессе занимает организация практик для студентов, на проведение которых в образовательных программах отводится большое количество зачетных единиц. При этом традиционные формы проведения практик не всегда эффективны, учебно-методическое обеспечение этого процесса разработано недостаточно. Как правило, наибольшие проблемы возникают с организацией производственной практики студентов, поскольку особенности ведения бизнеса не всегда дают возможность предоставить большому числу

студентов площадку для качественного прохождения практики на самом предприятии.

В связи с этим возникла необходимость разработки нового формата проведения производственной практики. Предлагаемая модель организации производственной практики (проведение инновационной недели на базе вуза с участием представителей бизнеса) в полной мере учитывает интересы всех сторон, позволяет оценить приобретенные студентами в процессе обучения теоретические знания, способствует развитию практических навыков и умений, повышает качество подготовки специалистов.

Внедрение инновационных недель в структуру образовательных программ высших учебных заведений, в вариативную часть профессионального учебного цикла, устанавливаемую образовательным учреждением, позволит охватить весь контингент студентов дневной формы обучения.

Целью проведения инновационных недель является существенное повышение интереса обучающихся к освоению учебных дисциплин, мотивации к получению качественного образования и становлению квалифицированным специалистом уже в процессе обучения.

Для достижения сформулированной цели были поставлены следующие основные задачи:

- определить механизм проведения производственной практики в формате инновационной недели, структурировать этапы осуществления этого процесса, функции и роли участников;
- разработать рабочую программу производственной практики, проводимой в формате инновационной недели;
- сформировать график проведения производственной практики с включением его в учебный план образовательной программы;
- разработать учебно-методические материалы для студентов и преподавателей, участвующих в процессе организации и проведения инновационных недель;
- предложить механизм взаимодействия высшей школы с бизнесом для создания кейсов и проведения экспертизы, предложенных студентами проектных решений;
- выявить методические аспекты использования коучинговых технологий при проведении инновационной недели.

Указанным выше проблемам и посвящена представленная работа. Успешное решение поставленных задач позволит повысить инновационность и практическую ориентированность образовательного процесса, обеспечивая

конвергенцию бизнеса и образования. Предложенная модель проведения производственных практик в формате инновационных недель создаст среду для раскрытия, реализации и развития личностного и профессионального потенциала студентов.

## **1. УЧЕБНО - МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ**

### **1.1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ В ФОРМАТЕ ИННОВАЦИОННОЙ НЕДЕЛИ**

Процесс разработки и внедрения нового образовательного формата проведения производственной практики в формате инновационной недели осуществляется последовательно с 2013 г. На первом этапе с 2013 по 2015 год был изучен опыт проведения инновационных недель в Университете прикладных наук в г. Тампере (Финляндия) и Лиллебалт Университете прикладных наук (г. Оденсе, Дания). Результаты их проведения наглядно продемонстрировали высокую эффективность этой формы обучения, обеспечивающей интеграцию бизнеса и образования с генерацией инновационных идей, продуктов и технологий, часть из которых коммерциализировалась.

Причем в 2013 г. студенты нашего университета принимали участие в InnoEvent в качестве наблюдателей, а с 2014 г. – работали в составе проектных групп. Преподаватели также приобретали опыт соответствующей работы в качестве экспертов. В 2015 г. было принято решение организовывать инновационные недели в Санкт-Петербургском государственном университете промышленных технологий и дизайна, включив их проведение в учебные планы в составе производственной практики. В первой инновационной неделе принимали участие только студенты института инновационных управленческих технологий, обучающиеся по экономическим направлениям подготовки. На следующем этапе в проектные группы были включены студенты разных направлений подготовки. Формировались межфакультетские группы, выполняющие работы по заданиям компаний. Рост численности участников инновационных недель представлен в табл.1.

Проведению инновационных недель предшествовала огромная подготовительная работа по привлечению представителей бизнеса и выявлению проблем, которые они хотели бы решить. В последующем представители бизнеса и преподаватели университета формализовали идентифицированные проблемы в виде кейса.

Таблица 1

Динамика числа участников инновационных недель в ВШТЭ СПбГУПТД  
за 2013-2017 гг.

| Институт                                         | Годы |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                                  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Институт технологий                              | 0    | 0    | 0    | 0    | 17   |
| Институт инновационных управленческих технологий | 7    | 18   | 27   | 56   | 74   |
| Институт энергетики и автоматизации              | 0    | 0    | 0    | 0    | 15   |
| Всего участников                                 | 7    | 18   | 27   | 56   | 106  |

При этом на каждый разработанный кейс формировалось не менее четырех групп по 6 - 7 человек.

Все группы получают одно и то же задание: создавать инновационные решения для конкретных задач, с которыми сталкивается данная компания.

Перед началом инновационной недели для студентов проводятся мастер-классы по командообразованию, применению различных бизнес-моделей и технологиям создания видеоролика. Этапы проведения инновационной недели представлены на рис.1.

Для оценки обучения студентов в InnoEvent вместе с результатами наблюдения преподавателей, которые участвуют в инновационной неделе в качестве коучеров, также проводились интервью фокус-групп и анкетирование студентов.

В качестве результатов проводимой работы можно выделить также выступления студентов на конференциях и публикация тезисов их докладов по результатам работы. В период 2013-2017 гг. были опубликованы 35 студенческих работ, на конференциях выступили 80 студентов.

В проведении инновационных недель принимали участие предприятия разных отраслей и видов деятельности: целлюлозно-бумажной, пищевой, строительной и логистической.



Рис. 1. Основные этапы проведения практики в формате инновационной недели



Рис.2. Диаграмма проекта

## Декомпозиция этапов организации практики по дням

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>День 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Подготовительный сбор участников</li> <li>– Подписание договора об участии</li> <li>– Проведение мастер-классов</li> </ul>                                                                                                           |
| <b>День 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Церемония открытия</li> <li>– Распределение групп по аудиториям и представление кейсов сотрудниками предприятий</li> <li>– Творческая работа в командах по определению проблемы кейса и выработке предварительных гипотез</li> </ul> |
| <b>День 3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Работа в группах. Распределение направлений работы между членами команды</li> <li>– Сбор дополнительной информации</li> <li>– Выработка предварительных решений</li> </ul>                                                           |
| <b>День 4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– "День эксперта". Команды встречаются с представителями бизнеса и представляют им свои идеи</li> <li>– Команды задают вопросы экспертам</li> <li>– Эксперты выбирают самые перспективные идеи</li> </ul>                              |
| <b>День 5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Синтез. Тщательная проработка вариантов решений</li> <li>– Выбор решения и его технико-экономическое обоснование</li> <li>– Подготовка презентации</li> </ul>                                                                        |
| <b>День 6</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Завершение работы над презентацией</li> <li>– Представление решения в виде презентации экспертам, ответы на вопросы</li> <li>– Монтаж видео-дневника о работе</li> <li>– Подготовка стенда для выставки</li> </ul>                   |
| <b>День 7</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведение выставки работ</li> <li>– Организация общественного голосования за лучший проект</li> </ul>                                                                                                                               |
| <b>День 8</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Церемония закрытия</li> <li>– Награждение победителей</li> <li>– Проведение студенческой конференции</li> </ul>                                                                                                                      |

## 1.2. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРАКТИК

Инновационная неделя входит в структуру производственной практики, которая осуществляется в 6-м семестре. Как видно из графика учебного процесса (Приложение 1), производственная практика 6-го семестра проводится в два этапа: в середине семестра – в формате инновационной недели (3 ЗЕТ), в конце семестра – в традиционном формате (3ЗЕТ). Для учебно-методического обеспечения новой формы производственной практики была разработана рабочая программа, фрагмент которой представлен ниже.

### Блок 2

### ПРОГРАММА ПРАКТИК

Направление  
подготовки:

38.03.02 Менеджмент

Уровень  
образования:

Прикладной бакалавриат

### План учебного процесса

| Индекс | Наименование практик<br>(по видам и типам)                                                   | Трудоемкость,<br>ЗЕТ | Очное<br>обучение |      |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|------|
|        |                                                                                              |                      | номер<br>семестра | часы |
| Б2.У   | Учебная практика:                                                                            |                      |                   |      |
| Б2.У.1 | Учебная (практика по<br>получению первичных<br>проф. умений и<br>навыков)                    | 3                    | 2                 | 108  |
| Б2.П   | Производственная практика:                                                                   |                      |                   |      |
| Б2.П.1 | Производственная<br>(практика по<br>получению проф.<br>умений и опыта проф.<br>деятельности) | 3                    | 4                 | 108  |
| Б2.П.1 | Производственная<br>(практика по<br>получению проф.                                          | 6                    | 6                 | 216  |

| Индекс | Наименование практик<br>(по видам и типам) | Трудоемкость,<br>ЗЕТ | Очное обучение |      |
|--------|--------------------------------------------|----------------------|----------------|------|
|        |                                            |                      | номер семестра | часы |
|        | умений и опыта проф. деятельности)         |                      |                |      |
| Б2.П.2 | Преддипломная                              | 6                    | 8              | 216  |

## Б2.П ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА (фрагмент)

|        |                                                                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Б2.П.1 | Производственная (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности) |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(Индекс и название практики согласно учебному плану)

### 1.1. Вид производственной практики

- Производственная

### 1.2. Тип практики

- Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

### 1.3. Способ и форма проведения практики

- Способ проведения практики

Стационарная ☒ Выездная ☐

- Форма проведения практики

Непрерывно ☐ Дискретно по видам практик ☒ Дискретно по периодам проведения практик ☐

### 1.4. Перечень планируемых результатов обучения при прохождении практики, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

| Код компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Формулировка компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                         | Этап формирования |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| ОПК-5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем | 2, 3              |
| <b>Планируемые результаты обучения</b><br>Знать:<br>1) основные понятия и категории менеджмента, маркетинга, логистики, экономики предприятия, статистики, корпоративных информационных систем;<br>2) сущность различных методов и способов финансового учета, их влияние на финансовые результаты деятельности предприятия.<br>Уметь:<br>1) применять современные методы обработки и анализа деловой информации для решения типовых организационно-управленческих задач.<br>Владеть:<br>1) навыками составления финансовой отчетности на основе использования современных методов обработки информации. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                   |
| ПК-5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений                                                                                                                                                      | 1, 2              |
| <b>Планируемые результаты обучения</b><br>Знать:<br>1) принципы системного подхода к проектированию функциональных стратегий предприятия;<br>2) взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний.<br>Уметь:<br>1) применять современные методы анализа взаимосвязей функциональных стратегий компаний для принятия грамотных управленческих решений.<br>Владеть:                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1) навыками самостоятельного приобретения знаний в области эффективного управления предприятием.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                      |      |
| ПК-6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений | 2, 3 |
| <p><b>Планируемые результаты обучения</b></p> <p>Знать:</p> <p>1) теоретические основы инновационной деятельности на предприятии;</p> <p>2) особенности управления инновационными продуктами на всех стадиях производственных процессов.</p> <p>Уметь:</p> <p>1) применять на практике методы совершенствования систем управления;</p> <p>2) управлять научными исследованиями и исследованиями в составе инновационной группы.</p> <p>Владеть:</p> <p>1) современными программно-техническими средствами и информационными технологиями.</p> |                                                                                                                                                      |      |

### **1.5. Место практики в структуре образовательной программы**

**Дисциплины (практики) образовательной программы, в которых было начато формирование компетенций, указанных в п.1.4:**

- Статистика - ОПК-5 (1,2)
- Финансовая математика - ОПК-5 (2)
- Учет и анализ - ОПК-5 (2,3)
- Логистика и управление цепями поставок – ПК-5 (1)
- Управление проектами – ПК-6 (1,2,3)
- Организация и оперативное управление производством – ПК-6 (2)
- Инновационный менеджмент – ПК-6 (1,2)

**Влияние практики на последующую образовательную траекторию обучающегося**

Прохождение данной практики необходимо обучающемуся для успешного освоения следующих дисциплин (практик) по данному направлению подготовки:

- Финансовый менеджмент - ОПК-5 (2,3)
- Основы коммерческого бюджетирования - ОПК-5 (3)
- Международные стандарты финансовой отчетности - ОПК-5 (3)

- Стратегический менеджмент – ПК-5 (1,2,3)
- Инвестиционный менеджмент – ПК-6 (2,3)
- Выпускная квалификационная работа – ПК-5 (3)

### 1.6. Содержание практики

| Наименование и содержание разделов (этапов)                                                                                                                                                                                                      | Объем<br>(часы)<br>6 сем. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Раздел 1. Подготовительный</b>                                                                                                                                                                                                                |                           |
| Этап 1. Инструктаж по технике безопасности                                                                                                                                                                                                       | 5                         |
| Этап 2. Ознакомление с основными бизнес-моделями на мастер-классах                                                                                                                                                                               | 10                        |
| <b>Раздел 2. Ознакомительный</b>                                                                                                                                                                                                                 |                           |
| Этап 3. Ознакомление с ситуационными заданиями (кейсами) предприятий                                                                                                                                                                             | 10                        |
| Этап 4. Работа в команде по определению основной проблемы кейса и выработки предварительной гипотезы                                                                                                                                             | 20                        |
| <b>Раздел 3. Аналитический</b>                                                                                                                                                                                                                   |                           |
| Этап 5. Сбор информации по теме и ее обработка, обсуждение с экспертами от компаний нескольких предварительных вариантов решений                                                                                                                 | 20                        |
| Этап 6. Разработка окончательного варианта решения ситуационной задачи и его технико-экономическое обоснование.                                                                                                                                  | 20                        |
| <b>Раздел 4. Заключительный</b>                                                                                                                                                                                                                  |                           |
| Этап 7. Создание презентации, видеодневника о работе и оформление отчета по практике                                                                                                                                                             | 15                        |
| Текущий контроль. Представление экспертной группе в составе представителей бизнеса и преподавателей университета (коучеров) своей презентации.<br>Подготовка материалов для выставки инновационных решений и доклада на студенческую конференцию | 4                         |
| Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)                                                                                                                                                                                                       | 4                         |
| <b>ВСЕГО:</b>                                                                                                                                                                                                                                    | <b>108</b>                |

### 1.7. Формы отчетности по практике

Отчет по практике должен быть составлен в соответствии с требованиями ГОСТ на листах формата А4, сброшюрованных скоросшивателем, иметь список используемой литературы.

Структурными элементами отчета по практике являются:

- титульный лист с подписью руководителя от Университета (коучера) и печатью;
- рабочий график и задание на практику с подписью руководителя от организации и печатью организации;
- содержание;
- введение (раскрывается цель и задачи практики)
- основная часть отчета,
- заключение;
- приложения.

Титульный лист, рабочий график и задание на практику должны быть оформлены в соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению отчета по практике в университете.

Содержание включает все вопросы задания на практику с указанием номера страницы, с которой эти элементы начинаются.

Основная часть отчета включает ситуационную задачу и рабочие материалы по ее решению.

В заключении формулируются выводы и предложения студентов по решению выявленных проблем в организации (на предприятии)

Библиографический список должен содержать сведения об источниках, использованных при написании отчета.

Рабочие материалы, полученные во время разработки решения, прилагаются к отчету.

Без отзыва руководителя практики и его оценки по итогам практики отчет признается недействительным.

Объем отчета должен составлять 20- 40 стр. Отчет должен быть представлен к защите руководителю от университета в течение 10 дней по окончании практики.

## **1.8. Учебная литература**

### **а) Основная учебная литература**

1. Кэнъити Омае. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски/ Омае Кенъити; пер. И.Евстигнеева. – М: Альпина Паблишер, 2015. -221 с.

2. Яу Нейтан. Искусство визуализации в бизнесе. Как представить сложную информацию простыми образами /Н. Яу; пер. с англ. С. Кирова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. -352 с.

### **б) Дополнительная учебная литература**

1. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей/ Д. Карнеги; пер.с англ. Л.Кузьмина. –М.: Попурри, 2015. -352 с.
2. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги/ Д. Майстер. –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 368 с.
3. Бриггс-Майерс И. У каждого свой дар: определение типов МВТИ/ И. Бриггс-Майерс. –М.: Бизнес Психологи, 2012. -294 с.
4. Минделл А. Сидя в огне. Преобразование больших групп через конфликт и разнообразие/А. Минделл. –АСТ, 2004. – 158 с.
5. Майстер Д. Советник, которому доверяют/ Д. Майстер, Р. Галфорд, Ч. Грин. –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. -272 с.
6. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов/ Р. Брейли, С. Майерс, Ф. Аллен; пер. с англ. В. Окулов. – М.: Вильямс, 2016. -576 с.
7. Минто Б. Принцип пирамиды Минто / Б. Минто; пер. с англ. И. Юрчик. –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. -272 с.
8. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора/ А. Оствальдер, И. Пинье; пер. с англ. М. Кульнева. –М.: Сколково, 2016. -288 с.
9. Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации/ П.М. Сенге; пер.с англ. Б. Пинскер. –М.: Олимп-Бизнес, 2003. -408 с.
10. Расиел И. Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем/ И. Расиел, П. Фрига; пер. с англ. Ю. Корнилович. -2-е изд.- М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. -224 с.
11. Желязны Д. Говори на языке диаграмм/ Д. Желязны; пер.с англ. А. Мучник. –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. -304 с.
12. Дуартэ Н. Slide:ology. Искусство создания выдающихся презентаций/ Н.Дуартэ; пер.с англ. Е. Смирнова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.
13. Роэм Д. Визуальное мышление: Как продавать свои идеи при помощи визуальных образов/ Д. Роэм; пер. с англ. О. Медведь. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 300 с.

### **1.9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для проведения практики**

1. Госстандарт <http://gost.ru/>
2. ЭБС «КнигаФонд» <http://www.knigafund.ru>

#### **Международная статистика**

3. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) Всемирный банк

4. <http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/docsearch/country/517191>  
Всемирный банк, раздел документы
5. <http://www.imf.org/> Международный валютный фонд
6. <https://www.wto.org/> Всемирная торговая организация (ВТО), статистика и исследования
7. <http://www.trademap.org/> Центр статистики международной торговли
8. <http://www.opec.org/> ОПЕК
9. <http://www.gesis.org/en/research/> Европейский институт социологических исследований
10. <http://blog.euromonitor.com/> Евромонитор. Исследования

#### **Российская статистика**

11. <http://www.eeg.ru/pages/172> Ключевые экономические индикаторы, их прогноз; исполнение федерального бюджета
12. <http://www.finam.ru/> Статистика финансового и валютного рынка
13. [www.interfax.ru](http://www.interfax.ru) Информационное агентство
14. <http://www.gks.ru/> Федеральная служба государственной статистики
15. <http://economy.gov.ru/minec/documents/vostrebdocs> Министерство экономического развития, документы
16. <http://minsvyaz.ru/ru/pages/statistika-otrasli/#section-403> Минкомсвязь
17. <http://classifikators.ru/> Общероссийский классификатор кодов продукции и видов деятельности
18. <https://rmsp.nalog.ru/> Реестр субъектов малого и среднего предпринимательства
19. <http://demoscope.ru> Данные по демографии

#### **Отраслевая статистика**

20. [http://marketing.rbc.ru/help\\_for\\_market\\_all](http://marketing.rbc.ru/help_for_market_all) Информационное агентство РБК, база бесплатных исследований
21. [http://www.lesonline.ru/les\\_world/](http://www.lesonline.ru/les_world/) ЛесОнлайн, статистика по лесной отрасли и ЦБП

### **1.10. Перечень информационных технологий, используемых при проведении практики, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

1. Информационные справочные системы:
  - информационно-правовой портал ГАРАНТ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru>;
  - компьютерная справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru>;

- библиографическая и реферативная база данных Scopus [Электронный ресурс]. URL: <http://www.scopus.com>.

## 2. Программное обеспечение:

- Microsoft Windows 8.1
- Microsoft Office Professional 2013

### 1.11. Материально-техническая база, необходимая для проведения практики

Аудитории, оборудованные Wi-Fi и мультимедиа. Компьютерный класс.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ НЕДЕЛЬ

### 2.1. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

Существуют различные методики, способствующие выработке решений при работе в группе. Рекомендуемые методы для студентов в ходе работы над кейсами представлены в табл. 3.

Таблица 3

#### Методы работы в группе на этапе разработки гипотез

| Наименование метода                 | Описание метода                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Мозговой штурм»<br>(BrainStorming) | Заранее в команде выбирается участник, который будет фиксировать все предлагаемые варианты.<br>Участники группы высказывают как можно большее количество вариантов решений. Критика исключается.<br>Когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение.<br>Благодаря отсутствию критики в команде формируется доброжелательная обстановка, усиливается положительный настрой и доверие. |
| «Синектика»<br>(Synectics)          | Усовершенствованный метод мозгового штурма. Допускается критика, которая позволяет видоизменять или развивать высказанные идеи, а также сразу отбрасывать неэффективные решения.<br>В процессе используются различные аналогии и ассоциации.                                                                                                                                                                                                                                     |

| Наименование метода             | Описание метода                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Ментальные карты»<br>(MindMap) | <p>Техника визуализации мышления и альтернативной записи.</p> <p>Используется радиальная форма записи (главная тема помещается в центре).</p> <p>Записываются только ключевые слова (яркие, характерные, запоминающиеся).</p> <p>Ключевые слова помещаются на ветвях, расходящихся от центральной темы.</p> <p>Ветки должны быть ассоциативными. Могут подкрепляться ассоциативными рисунками.</p>                                                                           |
| Метод Дельфи<br>(Delfi method)  | <p>Является методом экспертного оценивания.</p> <p>Разрабатываются вопросы, на которые необходимо дать ответ.</p> <p>Определяется информация, проанализировав которую можно представить ответы на вопросы, представляя свои ответы на бумаге.</p> <p>Результаты ответов собираются в одном документе, который впоследствии содержит все возможные варианты предлагаемых решений.</p> <p>На основании этого документа в ходе обсуждений разрабатывается единая стратегия.</p> |

В ситуациях, когда в одной команде находятся студенты различных направлений подготовки (экономисты, технологи, энергетики и т.д.), характеризующиеся различным опытом и знаниями, создаются условия для возникновения синергетического эффекта. Но при этом у них должны быть единые цели, схожие стили работы и единое лексическое пространство.

## 2.2. КЕЙС-МЕТОД. ПРАВИЛА РАБОТЫ

Метод «case study» зародился в США и постепенно получил свое распространение в университетах всего мира.

Кейс-это конкретная ситуация, в которой надо найти решение. Кейсы бывают разных видов, но их объединяет то, что они создаются на основе реальной практики бизнеса. Никакой кейс не имеет единственного и однозначно правильного решения. В ходе работы над кейсом, студенту необходимо либо выявить проблему и пути ее решения, либо разработать

выход из сложившейся на предприятии ситуации, если проблема уже сформулирована в самом задании.

Процесс работы над кейсом можно представить в виде ряда этапов (рис. 3).

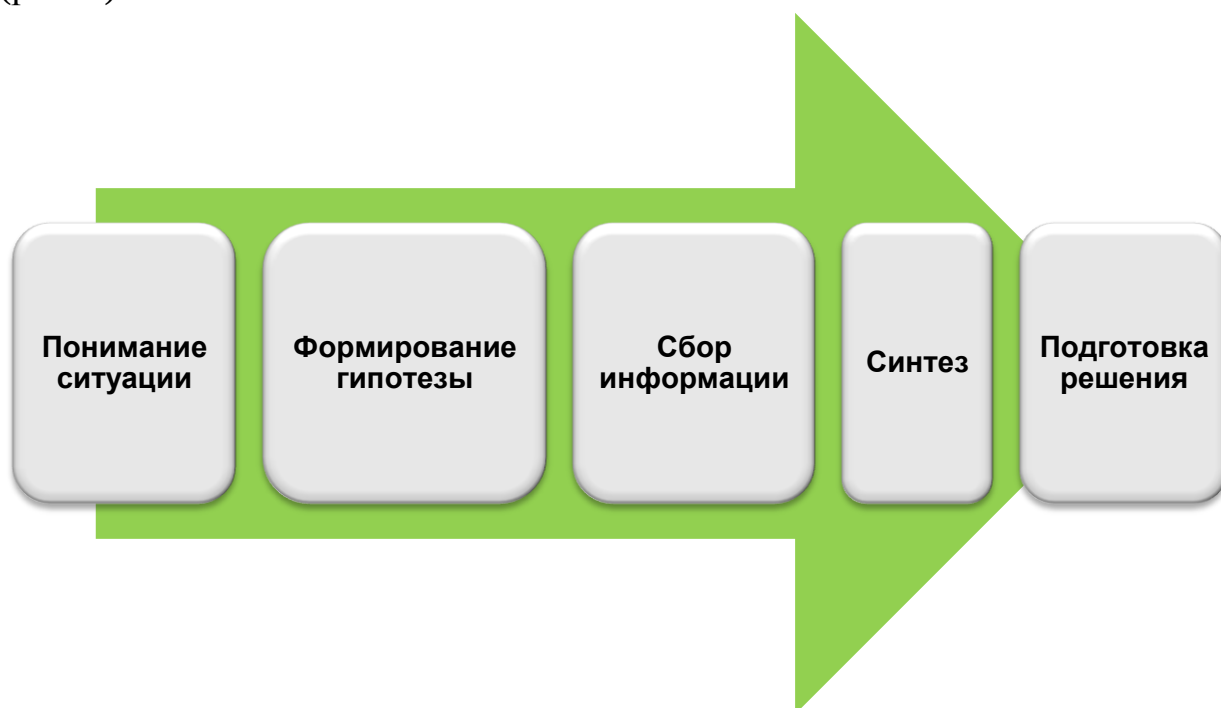


Рис. 3. Процесс работы над кейсом

1. На первом этапе студентам надо дать возможность внимательно ознакомиться с предложенной в кейсе ситуацией. Каждый обучающийся работает индивидуально. Желательно иметь распечатанный вариант задания, в котором студент будет для себя отмечать маркером или карандашом важные, с его точки зрения, условия задания.

На этом этапе сразу могут возникнуть вопросы к представителю предприятия - эксперту. Поэтому его присутствие на этом этапе работы является значимым.

Далее студенты объединяются в команды для коллективной работы. Задачей на этом этапе является: выделить основную проблему кейса.

2. На этапе формирования гипотезы при работе в группе происходит выработка и формулирование основных гипотез, то есть определение факторов, оказывающих влияние на основную проблему кейса.

3. Представление гипотезы эксперту от предприятия. Студенты должны представить эксперту свое видение проблемы кейса и основных идей для дальнейшей работы. Эксперт должен выделить из них наиболее перспективные. Работа с экспертом может проводиться в дистанционной форме с использованием Skype-конференции.

После этого студенты с помощью коучера должны распределить между собой работу по направлениям и собрать недостающую информацию.

4. Каждый из студентов, ответственный за свой участок разработки проблемы представляет в группе собранную информацию по теме. После дискуссии в группе студенты приступают к формулированию выводов и рекомендаций. Разрабатывается план действий, технико-экономическое обоснование, оценка рисков и инвестиционного эффекта. Коучер следит за проработкой всех аспектов.

Источниками получения информации могут служить:

- 1) собственные базы и результаты предыдущих работ;
- 2) встреча с экспертом отрасли/предприятия;
- 3) отчеты компаний на сайтах, раздел «для инвесторов»;
- 4) публикации по теме в интернете и в периодических изданиях.

5. Подготовка окончательного варианта решения, создание презентации и доклада. Коучер контролирует работу над презентацией, напоминает основные принципы визуализации. Следит, чтобы команды при создании презентации укладывались в рамки задания, а также не забывали подготовить доклад для экспертов от предприятия. Очень важно, чтобы в представлении решения участвовали все члены команды. Поскольку одними из основных проблемных моментов являются: неумение студентов работать в командах, отсутствие навыков самопрезентации и страх перед публичными выступлениями.

Коучинг- это процесс, построенный на принципах партнерства, который стимулирует мышление и творчество обучающегося, вдохновляет на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала.

В задачи коучеров на всех этапах работы входит:

- стимулировать самостоятельные открытия обучающихся;
- выявлять разработанные обучающимися решения;
- направлять команду на следование алгоритму процесса решения;
- способствовать созданию дружелюбной и творческой атмосферы в коллективе;
- следить за соблюдением регламента;
- напоминать о фиксации идей и ведении видео-дневника;
- заполнять ежедневный Chek-list (Приложение 2);

- в момент представления решения фиксировать решение экспертов, все достоинства и недостатки отмеченной работы для отчета по практике;
- обеспечивать условия и материалы для работы (бумага, карандаши и т.д.).

Таблица 4

Задачи участников на разных этапах работы над кейсом

| Этап работы над кейсом   | Задача студента                                                                                                       | Задача коучера                                                                                                                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Понимание ситуации    | Выявить основную проблему кейса                                                                                       | Обеспечить условия для работы. Ознакомить студентов с методами коллективной работы, следить за фиксацией идей и ведением видеодневника.          |
| 2. Формирование гипотезы | Выделить факторы, оказывающие влияние на основную проблему. Структурировать идеи. Выработать предварительные гипотезы | Контролировать регламент работы, помочь с оформлением гипотез и пониманием того, какой информации не хватает для решения. Расставить приоритеты. |
| 3. Сбор информации       | Представить гипотезы и задачи эксперту от предприятия. Выделить основную гипотезу и варианты решений                  | Помочь с формулировкой вопросов представителю предприятия и последующим распределением между участниками группы направлений проработки темы.     |
| 4. Синтез                | Синтез найденной информации, выводы и разработка рекомендаций                                                         | Следить, чтобы обсуждение в группе не затягивалось. При подготовке решения были учтены риски и инвестиционный эффект.                            |
| 5. Подготовка решения    | Оформление решения в виде презентации                                                                                 | Согласовывать с другими группами график работы в компьютерном классе. Следить за соблюдением правил подготовки презентаций.                      |

### 2.3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПРЕДПРИЯТИЕМ

Выбор компании для проведения практики осуществляется по предварительной договоренности с предприятием. Взаимодействие с ним условно можно разделить на несколько этапов:

1. Подготовительная работа (предварительная договоренность с компанией).
2. Получение материалов от компании и предварительное обсуждение проблематики кейса.
3. Написание кейса преподавателем.

На этапе предварительного обсуждения тематики кейса, представители предприятия обычно обозначают те направления, которые их могут интересовать и, таким образом, преподаватель может сформулировать основную проблему кейса.

Далее на предприятии стоит запросить информацию об его истории, структуре, производственном процессе, ассортименте выпускаемой продукции и т.д. Желательно получить от предприятия их фирменную презентацию, чтобы оформить кейс в соответствующей стилистике.

4. Согласование кейса с компанией.
5. Презентация кейса студентам представителем компании.
6. «День эксперта».
7. Работа в комиссии по оценке решений.
8. Участие в церемонии награждения.

Часто компании боятся предоставлять какую-либо информацию о себе, относя ее к конфиденциальной. В действительности же, для написания кейса не требуется детальная информация о компании. Чаще всего бывает достаточно той, что находится в открытом доступе, либо предоставляемая информация может быть искусственно искажена. Пример кейса приведен в Приложении 3.

В любом случае, студенты и преподаватели не должны размещать информацию о компании в публичном доступе, это прописано в Договоре об участии (Приложение 4).

Все оценки, которые ставят эксперты от компании студентам (предварительные и итоговые) обязательно фиксируются в листе оценки эксперта и затем подшиваются в отчет по практике.

### **3. РЕКОМЕНДУЕМЫЙ КОНСПЕКТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО БЛОКА**

#### **3.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ И ЦЕЛЕЙ КЕЙСА ПРИ ПОМОЩИ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДИК**

Решение любой проблемы начинается с ее осознания и определения. Следующий вопрос, который надо задать, это: «Как узнать, что проблема решена?». Проблемой называется либо результат, который не соответствует нашим действиям и стремлениям (например, снижение продаж), либо результат и действия, которые мы не можем удовлетворительно объяснить (почему недозагружены мощности предприятия?).

Процесс решения проблемы складывается из серии логических вопросов:

1. Что за проблема?
2. В чем заключается?
3. Почему возникла?
4. Что мы можем сделать?
5. Что нам следует сделать?[7]

При выявлении проблемы студенты в результате находят многочисленные взаимосвязи, которые необходимо проанализировать и структурировать. В этом случае на помощь приходят методики, позволяющие наглядно изобразить логическую структуру.

##### **3.1.1. Построение дерева проблем**

Метод позволяет системно рассматривать предмет (проблему) в виде составляющих элементов (причин) и показать логические связи между этими причинами.

Для наглядного отображения этой методики используется древовидная диаграмма, которую также называют дерево решений или систематическая диаграмма. Пример дерева решений представлен на рис. 4.

Порядок выполнения:

1. Слева поместите основную проблему.
2. Разбейте ее на 2-3 возможные подпроблемы.
3. Продолжайте разбивать проблемы на подпроблемы до тех пор, пока они не станут четкими и понятными. Рекомендуется использовать не более 3-4 уровней разбиения. На ветвях одного уровня должно отсутствовать дублирование и быть охвачены все варианты.

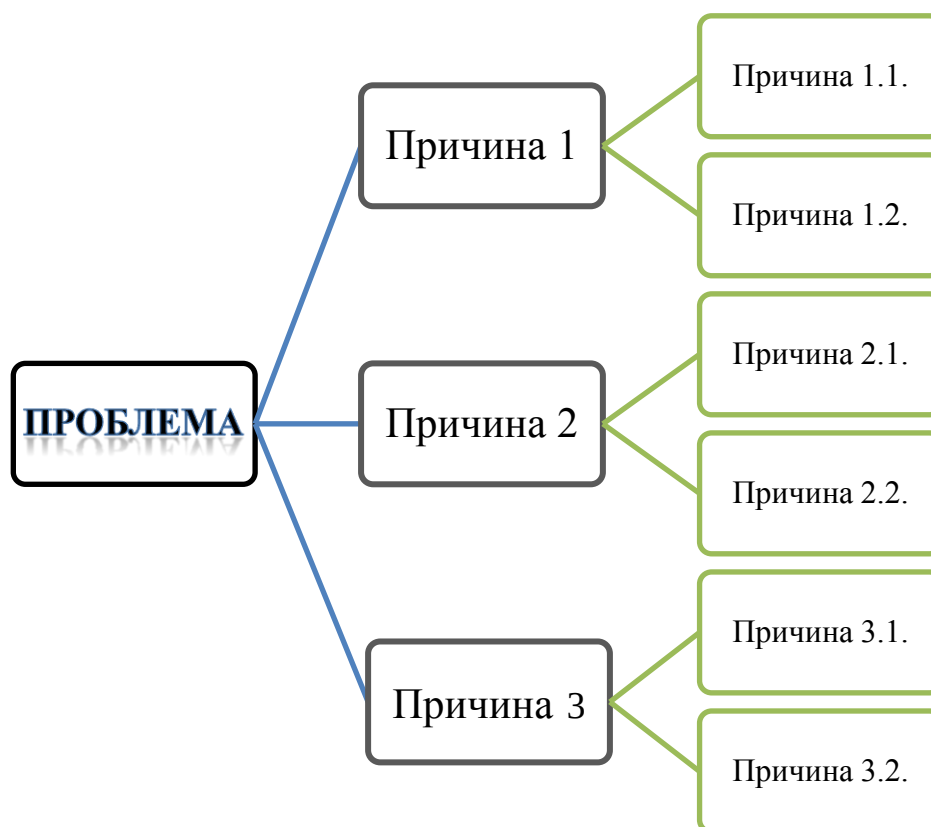


Рис. 4. Принцип построения древовидной диаграммы

Эта методика может выступать в качестве основы для составления плана исследования, помогает разбить проблему на более узкие задачи, что упрощает процесс сбора и анализа данных.

### 3.1.2. Принцип пирамиды Минто

В основе метода Б.Минто [7] лежит принцип декомпозиции. Это научный метод, использующий структуру задачи и позволяющий заменить решение одной большой задачи решением серии более простых взаимосвязанных задач.

При использовании принципа пирамиды Минто руководствуются следующими правилами:

- должна существовать логическая пирамида взаимосвязи с главным тезисом на вершине;
- идеи надо группировать по заданным критериям;
- при объединении в группы надо руководствоваться тем, чтобы идеи в одной группе должны быть одного вида и логически упорядочены. Кроме того, на каждом уровне пирамиды идеи должны резюмировать идеи, объединенные нижним уровнем;

-количество уровней определяется степенью обозримости и удобства восприятия.

Существует два способа изложения идей: «сверху вниз» (от общего к частному) и «снизу вверх» (от частного к общему).

### **Принцип построения «сверху вниз».**

Наиболее часто используется. Построение начинается с формулировки основной проблемы. Следующий уровень пирамиды отвечает на вопрос «Почему?». Затем построение продолжается на следующем уровне с ответа на вопрос «Каково развитие ситуации?».

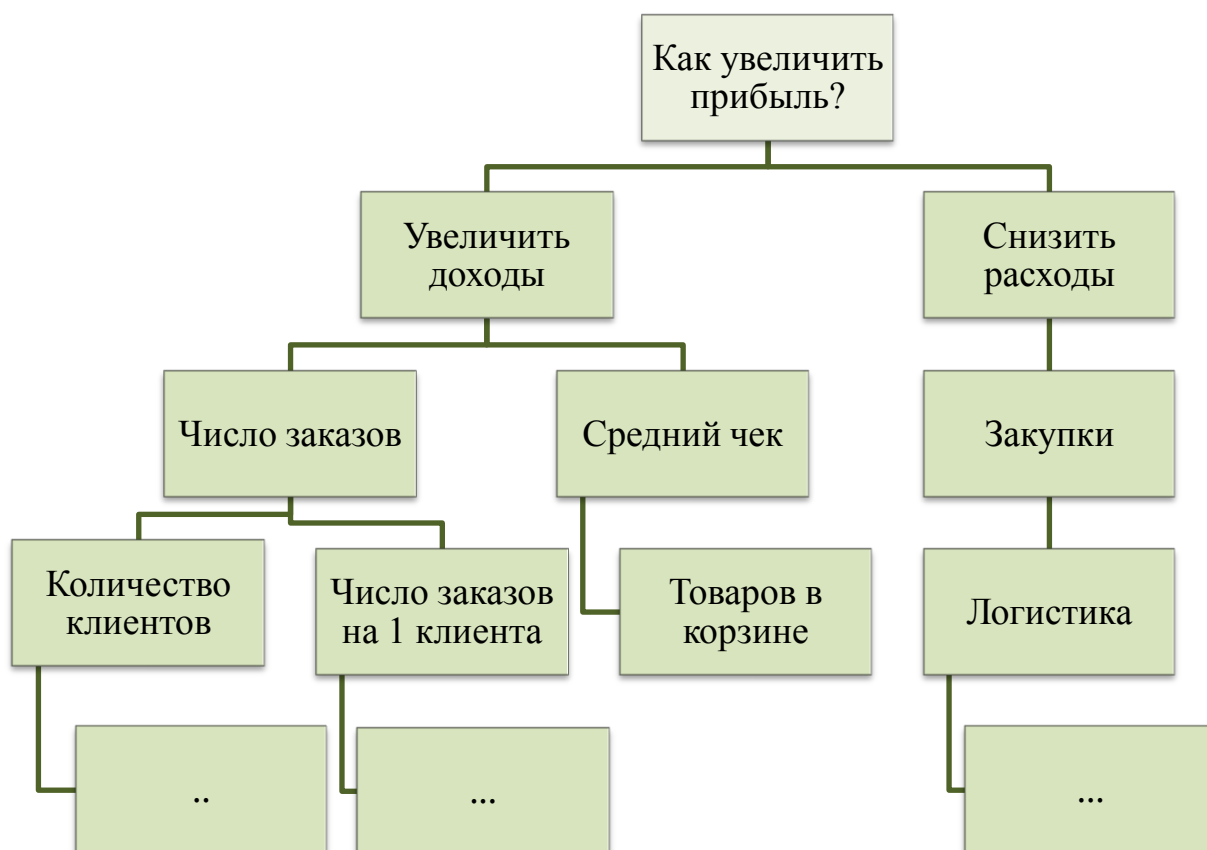


Рис.5. Пример метода декомпозиции проблемы

### **Принцип построения «снизу вверх».**

Иногда бывает так, что основные идеи сформулированы не до конца. Поэтому выстраивать мысли с вершины пирамиды трудно. В этом случае используют принцип построения «снизу вверх». Для этого сначала выписываются все идеи, которые бы хотелось высказать, затем продумывается их связь между собой и как их можно объединить, делается заключение из идей и связей.

### 3.1.3. Определение цели

После определения основной проблемы кейса, необходимо установить цели для дальнейшей работы. Для того, чтобы цель была достигнута, она должна быть правильно сформулирована. Для этого необходимо при постановке цели использовать принцип SMART[4].

|                          |                             |                                                                                                            |
|--------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S</b><br>-specific    | Конкретна                   | Каких результатов необходимо достичь?<br>Цели должны быть четкими и ясными.                                |
| <b>M</b><br>-measurable  | Измерима                    | В чем будет измеряться результат? Цели должны быть выражены в количественной форме, поддающейся измерению. |
| <b>A</b><br>-achievable  | Достижима                   | Цели должны быть реальными.                                                                                |
| <b>R</b><br>-relevant    | Соотносима с другими целями | Цели должны быть согласованы с другими целями и реализуемы.                                                |
| <b>T</b><br>-time framed | Ограничена во времени       | Сколько времени потребуется, чтобы достичь цели.                                                           |

Рис.6. SMART-критерии

### 3.2. ПРИМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРИ ВЫБОРЕ РЕШЕНИЙ

Бизнес-модели – это логическое схематическое описание бизнеса компании, позволяющее понять суть процесса управления предприятием и призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха компании.

В рамках общего подхода к бизнес-моделированию существуют модели различного назначения:

- модели стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия (PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ цепочки создания ценности, «5x5» А.Х. Мескома, «Вероятность-воздействие» Дж.Х. Вилсона и др.);
- модели стратегий (матрица Томпсона и Стрикленда, Ансоффа, М. Портера);
- модели портфельного анализа (БКГ, матрица McKinsey, Стейнера, ADL, Shell и пр.);
- модели различных систем управления качеством, персоналом, клиентами, товарными потоками и т.д.;
- сущностные бизнес-модели.

При выборе подходящей для ситуации модели надо учитывать цель ее применения.

### 3.2.1. PEST-анализ

Окружающие факторы по разному воздействуют на деятельность предприятия. И зачастую при их анализе берутся лишь отдельные из них. Чаще всего выделяют четыре группы факторов: политические, экономические, социальные и технологические. Изучением влияния этих факторов на деятельность предприятия занимается PEST-анализ[10].

**PEST** - акроним для **Political, Economic, Social** и **Technological**. Методику PEST – анализа часто применяют для понимания потенциального рынка при запланированном выходе на него с новым продуктом.

#### Порядок выполнения

**Шаг 1.** Определите факторы, которые оказывают влияние на деятельность предприятия. В табл. 5 приведены примеры факторов, которые, как правило, рассматриваются в ходе анализа.

**Шаг 2.** Выделите для себя факторы, способные оказать существенное влияние на рынок и дайте оценку наступления этих факторов в перспективе. (табл. 6).

Таблица 5

Факторы PEST-анализа

| ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Текущее законодательство и будущие изменения</li> <li>• Международное законодательство</li> <li>• Регулирующие органы и нормы</li> <li>• Правительственная политика, изменение</li> <li>• Государственное регулирование конкуренции</li> <li>• Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции</li> <li>• Выборы на всех уровнях власти</li> <li>• Группы лоббирования/давления рынка</li> <li>• Экологические проблемы</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономическая ситуация и тенденции</li> <li>• Динамика ставки рефинансирования и курс валют</li> <li>• Уровень инфляции и платежеспособный спрос</li> <li>• Инвестиционный климат</li> <li>• Общие проблемы налогообложения</li> <li>• Налогообложение, определенное для продукта</li> <li>• Сезонность / влияние погоды</li> <li>• Рынок и торговые циклы</li> <li>• Специфика производства</li> <li>• Товаропроводящие цепи и дистрибуции</li> </ul> |

| СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демография</li> <li>• Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы</li> <li>• Структура доходов и расходов</li> <li>• Базовые ценности</li> <li>• Тенденции образа жизни</li> <li>• Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии</li> <li>• Модели поведения покупателей</li> <li>• Мода и образцы для подражания</li> <li>• Главные события и факторы влияния</li> <li>• Мнения, отношение, предпочтения потребителей</li> <li>• Представления СМИ</li> <li>• Точки контакта покупателей</li> <li>• Этнические / религиозные факторы</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие конкурентных технологий</li> <li>• Финансирование исследований</li> <li>• Связанные / зависимые технологии</li> <li>• Изменение и адаптация новых технологий</li> <li>• Производственная емкость, уровень</li> <li>• Информация и коммуникации, влияние интернета</li> <li>• Законодательство по технологиям</li> <li>• Потенциал инноваций</li> <li>• Доступ к технологиям, лицензирование, патенты</li> <li>• Проблемы интеллектуальной собственности</li> </ul> |

Для дальнейшего проведения PEST – анализа можно использовать две модели: ожидания и прогнозирования.

При использовании модели «прогнозирования» необходимо дать оценку факторов макроокружения на перспективу. Модель «ожидания» отличается от «прогнозирования» тем, что первоначально выделяются факторы, способные оказать существенное влияние на макроокружение. Модель «Ожидания» представлена в табл. 6.

PEST – анализ модель «ожидания»

| Факторы         | Ожидания | Влияние<br>(+/-) | Вероятность<br>наступления<br>(1-высокая,<br>0-низкая) | Значимость<br>(10 важно,<br>1-не важно) | Итог<br>ожидание<br>( $= (3) \cdot 4 \cdot 5$ ) |
|-----------------|----------|------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1               | 2        | 3                | 4                                                      | 5                                       | 6                                               |
| Политические    |          |                  |                                                        |                                         |                                                 |
| Экономические   |          |                  |                                                        |                                         |                                                 |
| Социальные      |          |                  |                                                        |                                         |                                                 |
| Технологические |          |                  |                                                        |                                         |                                                 |

### 3.2.2. SWOT-анализ

Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании, считается SWOT-анализ (CBOT-анализ)[6].

**SWOT**-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.

**SWOT** – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в S и W, а внешняя – в O и T.

Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

#### Порядок выполнения:

#### Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

1. Составить перечень параметров, по которому вы будете оценивать свое предприятие.
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной вашего предприятия, а что — слабой.
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующим списком параметров:

1. **Организация** (здесь может оцениваться заинтересованность сотрудников в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.).
2. **Производство** (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.).
3. **Финансы** (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.).
4. **Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.).
5. **Маркетинг** (здесь можно оценивать качество товаров/услуг, как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

## **Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз**

Второй шаг SWOT-анализа — это своеобразная «разведка местности» — оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

1. Составьте перечень параметров, по которому будет проводится оценка рыночной ситуации.
2. По каждому параметру определить, что является возможностью, а что — угрозой для предприятия.
3. Из всего перечня выберите наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу SWOT-анализа.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

1. *Факторы спроса* (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.)
2. *Факторы конкуренции* (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)
3. *Факторы сбыта* (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)
4. *Экономические факторы* (учитывается валютный курс, уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)
5. *Политические и правовые факторы* (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)
6. *Научно-технические факторы* (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)
7. *Социально-демографические факторы* (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)
8. *Социально-культурные факторы* (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)
9. *Природные и экологические факторы* (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)
10. *Международные факторы* (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

**Шаг 3.** Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития вашего бизнеса:

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
2. Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

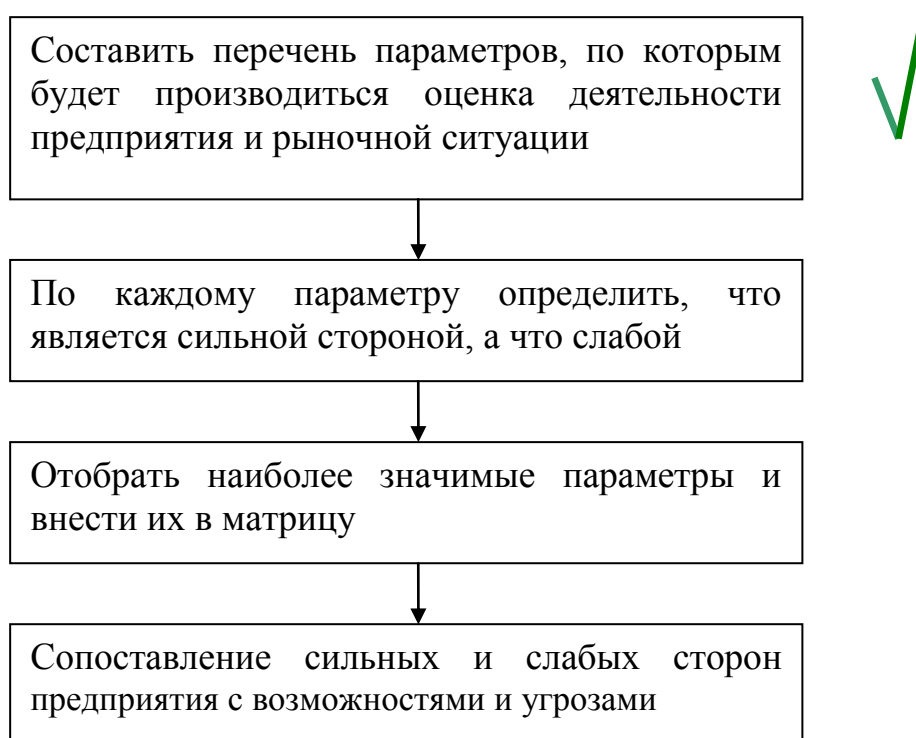


Рис. 7. Последовательность этапов выполнения SWOT-анализа

| Параметры | Сильные стороны<br>(Strengts ) | Слабые стороны<br>(Weaknesses) |
|-----------|--------------------------------|--------------------------------|
|           | .                              | .                              |
|           | Возможности<br>(Opportunities) | Угрозы<br>(Threats)            |
|           | .                              | .                              |

Рис. 8. Матрица SWOT-анализа

### 3.2.3. Модель 5 конкурентных сил Портера

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру[6] помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.



Рис. 9. Пять конкурентных сил

По каждому направлению необходимо оценить угрозы, исходя из ряда параметров, которые оцениваются по 3-балльной шкале. Затем баллы суммируются по каждому параметру и разрабатываются ключевые направления работы[11] (табл. 7).

Таблица 7

Оценка угроз (пример)

| Параметр                              | Значение | Описание                                                         | Направления работ                                                                                                        |
|---------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Угроза со стороны товаров-заменителей | низкий   | Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов нет | 1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для |

| Параметр                            | Значение | Описание                                                                                                                                                            | Направления работ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | средний  | Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен        | которого важны уникальные характеристики.<br>2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания о товаре и осведомленности о его уникальных особенностях.<br>3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг конкурентов<br>4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании<br>5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с потребителем<br>6. Диверсифицировать портфель заказчиков<br>7. Требуются специальные программы для VIP-клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене<br>8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара |
| Угроза со стороны новых игроков     | высокий  | Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Угроза потери текущих клиентов      | высокий  | Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов – ошутимое снижение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Угроза нестабильности поставщиков   | низкий   | Стабильность со стороны поставщиков                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

### 3.2.4. Матрица Ансоффа

Матрица Ансоффа - это матрица выбора стратегии развития, названная в честь ее автора И. Ансоффа[6].

|       |                    | ТОВАРЫ                                                     |                                                                                                      |
|-------|--------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                    | Существующие товары                                        | Новые товары                                                                                         |
| РЫНКИ | Существующие рынки | 1. Проникновение на рынок                                  | 2. Развитие товара или сохранение старых потребителей путем продолжения или изменения свойств товара |
|       | Новые рынки        | 3. Развитие рынка или расширение групп потребителей товара | 4. Диверсификация или переход на работу как с другими потребителями, так и с другими товарами        |

Рис. 10. Матрица Товары/Рынки

1. Показывает направленность стратегии предприятия на существующие продукты и рынки. Эту стратегию также называют методом «экономии издержек». Она эффективна для предприятия, когда рынок растет или еще не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения и конкурентоспособных цен.

2. Означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие имеет ряд успешных торговых марок, которые пользуются приверженностью у потребителей. Увеличение объема реализации товара достигается за счет разработки новых или модификации старых товаров для существующих рынков. При этом осуществляются мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализацией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам.

3. Показывает направленность стратегии на развитие рынка, то есть на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время. Предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров за счет проникновения на новые географические рынки, выхода на новые сегменты рынка, выявление новых сфер применения товара, использования новых методов распределения и сбыта.

4. Выбор данной стратегии обусловлен двумя основными факторами: возможностями предприятия обновлять производство и степенью насыщенности рынка. Реализация этой стратегии предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как нет уверенности в том, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться спросом покупателей[9].

### 3.2.5. Продуктово - рыночная матрица

Матрица А. Дж. Стейкера[2]. Данная матрица помогает в сегментации потребителей и продуктов, показывает уровни риска и соответствующие уровни вероятности успеха.

| Продукт | Канал продаж      |    |    | Всего |
|---------|-------------------|----|----|-------|
|         | 1                 | 2  | 3  |       |
| А       | %<br>+<br>КК<br>↑ | .. | .. |       |
| В       | ..                | .. | .. |       |
| С       | ..                | .. | .. |       |
| Всего   |                   |    |    |       |

Рис. 11. ПР-матрица

В каждой клетке матрицы указывается:

- какая доля общего объема продаж приходится на данную клетку (или прибыли), %;
- маржинальный доход («-», «+», «++», «+++»);
- тенденция развития рынка (повышение- ↑, стабильность- →, снижение- ↓);
- уровень конкурентной борьбы от слабой до сильной (К, КК, ККК).

### 3.2.6. Концепция 4P

Концепция 4P (marketing mix) [3] в основе которой заложено планирование деятельности по четырем направлениям: Product – товарная политика, Price – ценовая политика, Place – политика распределения, Promotion – политика продвижения.

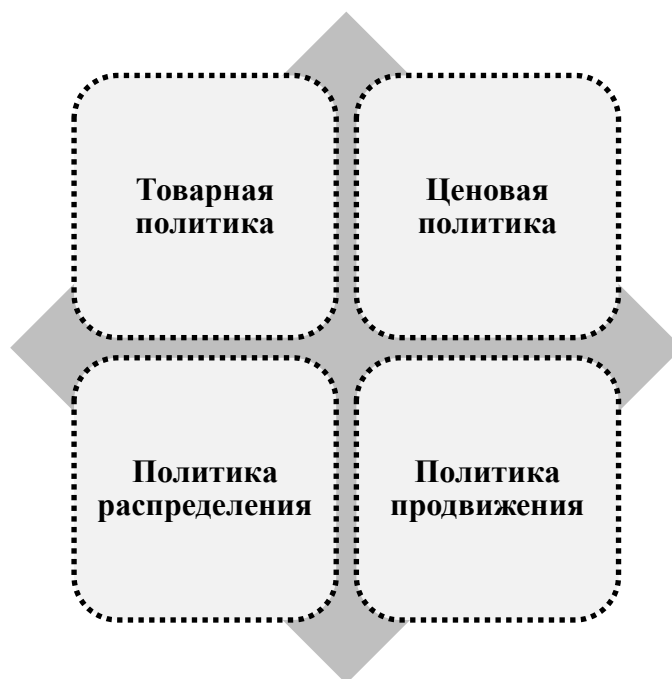


Рис. 12. Комплекс маркетинга

В зависимости от отрасли к этим четырем компонентам дополнительно могут добавляться: People – клиенты, заказчики; Package –упаковка; Personnel –персонал; Process –процесс и т.д.

### 3.2.7. Бизнес-модель «КАНВАС» / Business Model Canvas

Создатели модели - А. Остервальдер и И. Пинье[8]. Бизнес-модель представлена как чертеж, по которому функционирует предприятие. Модель представлена в виде девяти взаимосвязанных блоков, включающих характеристику ключевых ресурсов и процессов, задействованных в создании ценности, взаимодействие с потребителями компании, структуру затрат и источники доходов.

Модель применяется для анализа действующего бизнеса с целью найти слабые места и понять, что действительно важно для бизнеса, а также для оценки бизнеса конкурентов и клиентов или как новый шаблон для идей.

Матрицу лучше заполнять в последовательности указанных номеров ячеек (рис. 13).

|                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ</b><br><br>Кто наши ключевые партнеры?<br>Кто наши основные поставщики?<br>Какие ключевые ресурсы мы от них получаем?<br>Какой основной деятельностью занимаются наши партнеры?          | <b>7. КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ</b><br><br>Какие ключевые действия необходимы для работы?<br>Для каналов сбыта?<br>Для выстраивания отношений в клиентами?<br>Получения и учета потоков доходов?<br><br><b>6.КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ</b><br><br>Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей?<br>Наши каналы распространения?<br>Отношения с клиентами?<br>Потоки доходов? | <b>2. ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА</b><br><br>Какие проблемы потребителя мы решаем?<br><br>Какие потребности удовлетворяем?<br><br>Что ценного в нашем предложении?<br><br>Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов потребителей? | <b>4.ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ</b><br><br>Какие у нас установлены отношения с каждым из потребительских сегментов?<br>Насколько дороги для нас?<br>Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?<br><br><b>3. КАНАЛЫ СБЫТА</b><br><br>Через какие каналы наши потребители хотят получать наши ценности?<br>Через какие каналы они их получают сейчас?<br>Как связаны каналы между собой?<br>Какие наиболее эффективны? | <b>1.СЕГМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</b><br><br>Какие группы потребителей предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать?<br><br>Для кого мы работаем?<br><br>Кто самый важный клиент для нас? |
| <b>9. СТРУКТУРА ЗАТРАТ</b><br><br>Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью?<br>Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими?<br>Какие основные виды деятельности требуют наибольших затрат? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>5. ИСТОЧНИКИ ДОХОДОВ</b><br><br>За что наши клиенты готовы платить? За что они платят сейчас?<br>Каким образом они платят? Как они предпочли бы платить?<br>Какова доля каждого из потоков в общей прибыли?                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                         |

Рис. 13. Модель КАНВАС

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ПРЕДСТАВЛЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ**

Результат работы команды – решение кейса надо представить перед экспертной группой, состоящей из представителей бизнеса и преподавателей университета.

На каждое выступление дается 5 мин и еще 3-5 мин участники отвечают на вопросы экспертов.

Эксперт от предприятия, предоставившего кейс, делает заключение по результатам работы команды, отмечает достоинства и недостатки. Оценки команды эксперт вносит в лист оценок (Приложение 5), который затем передается коучеру. Для того, чтобы наглядно представить свое решение, команде следует создать презентацию в программе PowerPoint. Общий объем презентации не должен превышать 10 слайдов.

##### **4.1. ПРОВЕДЕНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ**

Создание презентаций включает в себя несколько этапов:

1. *Создание плана презентации.* В нем сформулировать цели и программу презентации.
2. *Подготовка презентации.*

На первых двух слайдах необходимо указать краткую информацию о команде, представить распределение ролей между участниками команды в ходе подготовки решения; кратко описать кейс и поставленную задачу; представить логику работы над решением.

На основных слайдах необходимо представить анализ ситуации, рынка и предпосылок, из которых вытекает решение кейса; его технико-экономическое обоснование; какие преимущества дает компании выбранное решение.

Презентация по результатам работы должна отличаться единой логикой расположения информации на слайдах; лаконичным цветовым решением (используйте не больше, чем 3-4 цвета); простым шрифтом, единым для всех слайдов; аккуратным выравниванием. Пример структуры презентации приведен на рис.15.

3. *Отрепетировать представление презентации.*

Поскольку презентацию представляет вся команда, то между участниками надо разделить ее на части, каждую из которых будет представлять один из членов команды.

На репетиции презентации необходимо оценить произношение и темп речи каждого из ораторов, замерить продолжительность выступления.

#### 4.1.1. Принцип построения слайда

Связующее звено в презентации – это горизонтальная логика заголовков слайдов. Все слайды должны быть взаимосвязаны и между ними прослеживаться единая логика.

Заголовок каждого слайда должен быть хорошо продуман и содержать основную мысль слайда.

Не пишите на слайдах много текста и не дублируйте условия задания.

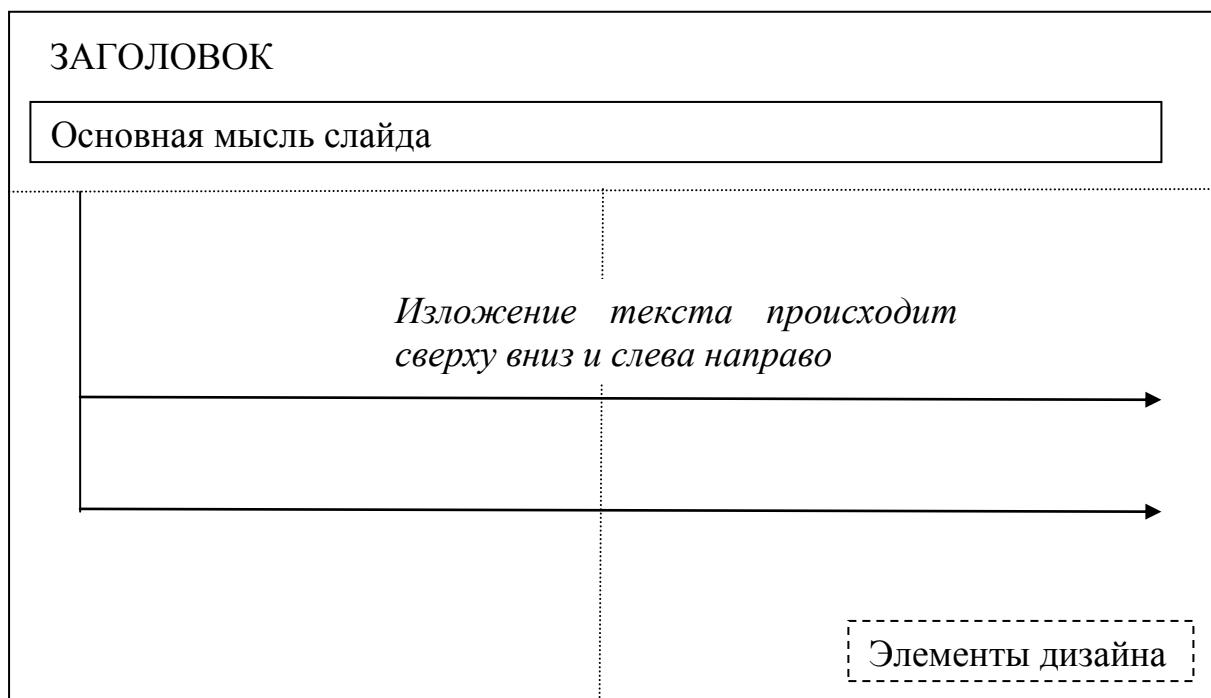


Рис. 14. Логика изложения текста на слайдах

Информация в основной части слайда должна быть максимально наглядна, релевантна задаче и отражать основную мысль слайда.

Добавляйте в слайд качественную графику.

Работу по созданию графических и табличных материалов может существенно облегчить применение специальных модулей для PowerPoint, например, «Think-Cell». Вы можете скачать бесплатную (trial) версию на сайте: <https://www.think-cell.com/en/>. Плагин позволяет избежать кропотливой ручной настройки диаграмм, данные можно вводить вручную или копировать из Excel.

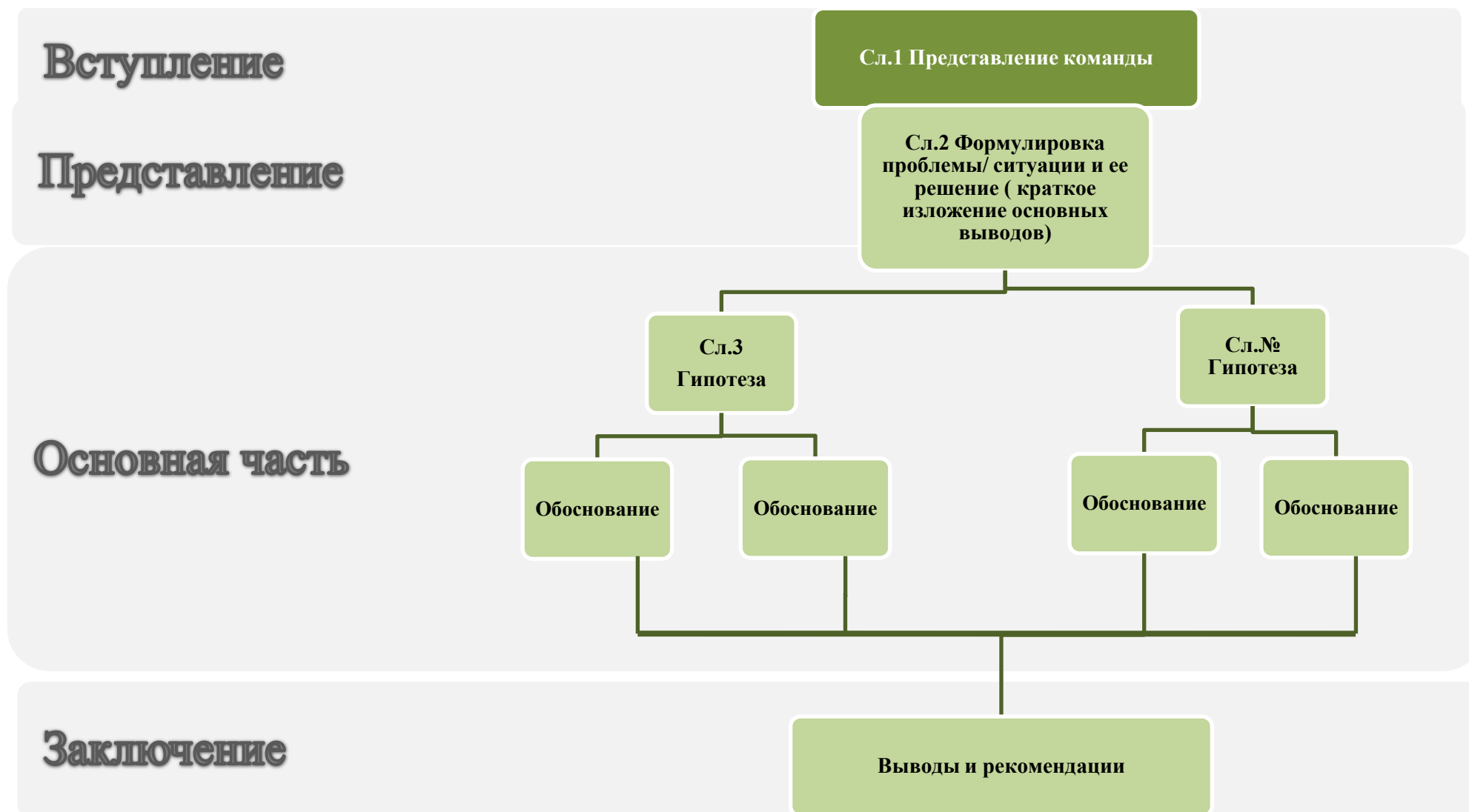


Рис.15. Пример структуры презентации

### 4.1.2. Типы графиков

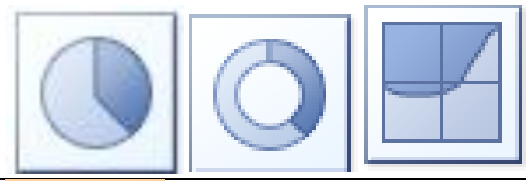
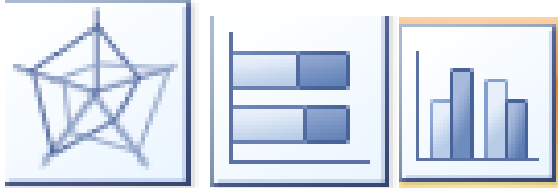
Для наглядного представления результата следует визуализировать как можно больше материала.

График позволяет демонстрировать идею, которую несут данные, наиболее полно и точно. Очень важно правильно выбрать тип графика, который зависит от целей визуализации и типа данных.

В зависимости от того, что надо показать, применяются различные типы графиков и диаграмм.

Таблица 8

Часто применяемые типы графиков и диаграмм

| Что нужно показать?        | Тип диаграммы                                         | Схематичное изображение                                                              |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Взаимосвязь                | Пузырьковая<br>Точечная<br>Двусторонняя<br>линейчатая |   |
| Состав                     | Круговая диаграмма<br>Кольцевая<br>Поверхность        |  |
| Распределение              | Гистограмма<br>Точечная<br>Линейчатая                 |  |
| Сравнение                  | Лепестковая<br>Гистограмма<br>Линейчатая              |  |
| Иллюстрация графика работы | Диаграмма Ганта                                       |  |

Не стоит перегружать графики большим количеством информации и использовать палитры ярких цветов[5].

## 4.2. СОЗДАНИЕ ВИДЕОДНЕВНИКА О РАБОТЕ

Во время прохождения производственной практики в формате инновационной недели студенты ведут видеодневник, который заключается в видеофиксации всех дней работы каждой группы.

На 5-й день практики, студенты должны смонтировать 3- минутный ролик, состоящий из самых ярких и запоминающихся моментов работы команды.

1. Среди членов команды выбирается участник, который берет на себя ответственность за съемку.

Инструментом может быть любое мобильное устройство (смартфон) с функцией записи видео.

2. Записанный видеодневник выгружается в программу для монтажа видео, например Windows Live Movie Maker или Pinnacle Studio и урезается до требуемого тайминга.

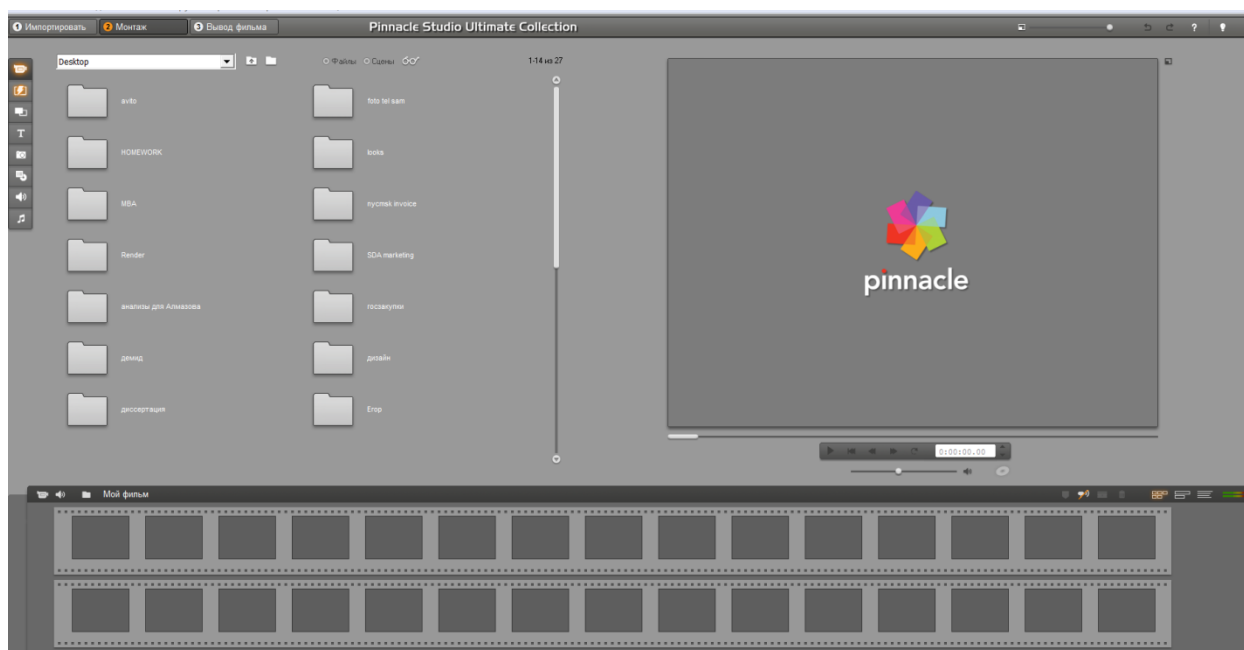


Рис.16. Screen окна программы для монтажа видео

Каждая группа студентов представляет свой видеодневник вместе с решением ситуационной задачи.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Предложенная в работе форма прохождения производственной практики и разработанные учебно-методические материалы сопровождения этого процесса обеспечили эффективное решение следующих задач:

### **для студентов**

- обучить инновационному и одновременно творческому подходу к решению бизнес-задач, структурированию мышления, алгоритму поиска информации;
- применить индуктивный и дедуктивный метод познания, выявить логические взаимосвязи процессов и явлений, расширить кругозор;
- обучить работе в командах и поиску форм эффективного взаимодействия в группе (brain storming, mental map, delfi method);
- выработать умение не только решить задачу, но и правильно представить ее инвестору;
- повысить вероятность трудоустройства студента на предприятии и его востребованность на рынке труда.

### **для преподавателей**

- наработать обширную базу практических примеров для использования в учебном процессе;
- внедрить в образовательный процесс передовые методы, методики, технологии и формы обучения, апробированные в ходе проведения интенсивных недель и позволяющие получить существенное приращение качества образования;
- стать наставником, консультантом и социальным партнером студента.

### **для вуза**

- повысить инновационность и практическую ориентированность образовательного процесса;
- расширить возможности проектной деятельности студентов в рамках образовательного процесса;
- провести повышение квалификации преподавателей в период работы коучерами;
- организовать производственную практику студентов на предприятиях любого региона;
- ввести дополнительную мотивационную составляющую (соревновательный эффект) в прохождение производственной практики;

- повысить заинтересованность студентов процессом обучения за счет общения с потенциальным работодателем.

#### **для бизнеса:**

- посмотреть на студентов в процессе работы и подобрать себе молодых специалистов, имеющих практические навыки решения задач данного предприятия еще во время их обучения в вузе;
- сократить адаптационный период молодого специалиста на рабочем месте;
- решить актуальные для бизнеса задачи, взглянуть на свой бизнес под новым углом;
- повысить лояльность студентов к предприятию.

#### **для общества в целом**

- создать новые формы эффективного взаимодействия бизнеса/рынка труда и высшей школы;
- повысить уровень трудоустройства выпускников за счет создания новых рабочих мест и повышения качества подготовки специалистов;
- способствовать генерации прорывных решений и талантов для реализации национальной технологической инициативы.

Инновационные недели внесли в учебный процесс новые веяния времени, делая его востребованным, содержательным, реализуемым на понятном современному поколению языке и мотивирующим на постоянное непрерывное получение знаний. Благодаря разработанному учебно-методическому обеспечению производственных практик в формате инновационных недель происходит непрерывное и последовательное внедрение в учебный процесс передовых образовательных технологий и инноваций, организуется эффективное взаимодействие с бизнесом, осуществляется привлечение обучающихся к совместным исследованиям и улучшению образовательного процесса.

В процессе реализации представленной работы достигнуты следующие результаты:

- определен механизм проведения производственной практики в формате инновационной недели, структурированы этапы осуществления этого процесса, функции и роли участников;
- разработана рабочая программа производственной практики в формате инновационной недели, включающая планируемые результаты обучения при прохождении практики, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, место практики в

структуре образовательной программы, влияние практики на последующую образовательную траекторию обучающегося, содержание практики и формы отчетности по ее окончании, список литературы;

- сформирован график проведения производственной практики с включением его в учебный план образовательной программы;
- разработаны учебно-методические материалы для студентов и преподавателей, участвующих в процессе организации и проведения инновационных недель;
- предложен механизм взаимодействия высшей школы с бизнесом для создания кейсов, проведения экспертизы предложенных студентами проектных решений и последующего эффективного вовлечения работодателей в образовательный процесс;
- выявлены методические аспекты использования коучинговых технологий при проведении инновационной недели и даны рекомендации их практической реализации во взаимодействии со студентами;
- формализовано документальное сопровождение инновационных недель (договор участия в образовательном проекте «Инновационная неделя», CHECK-LIST коучера и бизнес – эксперта, видеодневник и др.);
- определены пути совершенствования структуры и процесса проведения производственных практик в формате инновационных недель.

Разработанное учебно-методическое обеспечение процесса проведения производственной практики в формате инновационной недели приводит к содержательной модернизации профессионального образования, к повышению его качества, интеграции российского профессионального образования в международное образовательное пространство и повышает интеграцию российского образования с глобальным бизнесом.

Положительный опыт использования в Санкт-Петербургском государственном университете промышленных технологий и дизайна представленной работы позволяет надеяться на дальнейшее расширение деятельности и распространение этого формата проведения производственной практики на другие высшие учебные заведения как Санкт-Петербурга, так и других регионов Российской Федерации.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Календарный график учебного процесса

#### 1. Календарный учебный график

| Мес   | Сентябрь |        |         |         | 29 - 5 | Октябрь |         |         | 27 - 2 | Ноябрь |         |         |         | Декабрь |        |         |         | 29 - 4 | Январь |         |         |       | 26 - 1 | Февраль |         |       | 23 - 1 | Март   |         |         |       | 30 - 5 | Апрель |         |         | 27 - 3 | Май    |        |         |         | Июнь   |         |         |         | 29 - 5 | Июль  |        |         | 27 - 2 | Август  |        |         |         |       |
|-------|----------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|-------|--------|---------|---------|-------|--------|--------|---------|---------|-------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|-------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|-------|
| Числа | 1 - 7    | 8 - 14 | 15 - 21 | 22 - 28 |        | 6 - 12  | 13 - 19 | 20 - 26 |        | 3 - 9  | 10 - 16 | 17 - 23 | 24 - 30 | 1 - 7   | 8 - 14 | 15 - 21 | 22 - 28 |        | 5 - 11 | 12 - 18 | 19 - 25 | 2 - 8 |        | 9 - 15  | 16 - 22 | 2 - 8 |        | 9 - 15 | 16 - 22 | 23 - 29 | 2 - 8 |        | 9 - 15 | 16 - 22 | 23 - 29 |        | 30 - 5 | 6 - 12 | 13 - 19 | 20 - 26 | 4 - 10 | 11 - 17 | 18 - 24 | 25 - 31 |        | 1 - 7 | 8 - 14 | 15 - 21 |        | 22 - 28 | 6 - 12 | 13 - 19 | 20 - 26 | 3 - 9 |
| Нед   | 1        | 2      | 3       | 4       | 5      | 6       | 7       | 8       | 9      | 10     | 11      | 12      | 13      | 14      | 15     | 16      | 17      | 18     | 19     | 20      | 21      | 22    | 23     | 24      | 25      | 26    | 27     | 28     | 29      | 30      | 31    | 32     | 33     | 34      | 35      | 36     | 37     | 38     | 39      | 40      | 41     | 42      | 43      | 44      | 45     | 46    | 47     | 48      | 49     | 50      | 51     | 52      |         |       |
| I     |          |        |         |         |        |         |         |         |        |        |         |         |         |         |        |         |         |        | К      | Э       | Э       | Э     | К      |         |         |       |        |        |         |         |       |        |        |         |         |        |        |        | Э       | Э       | Э      | У       | У       | К       | К      | К     | К      | К       | К      | К       | К      | К       |         |       |
| II    |          |        |         |         |        |         |         |         |        |        |         |         |         |         |        |         |         |        | К      | Э       | Э       | Э     | К      |         |         |       |        |        |         |         |       |        |        |         |         |        |        |        |         | Э       | Э      | Э       | П       | П       | К      | К     | К      | К       | К      | К       | К      | К       | К       |       |
| III   |          |        |         |         |        |         |         |         |        |        |         |         |         |         |        |         |         |        | К      | Э       | Э       | Э     | К      |         |         |       |        |        |         |         |       |        |        | П       | П       |        |        |        |         |         | Э      | Э       | Э       | П       | П      | К     | К      | К       | К      | К       | К      | К       | К       | К     |
| IV    |          |        |         |         |        |         |         |         |        |        |         |         |         |         |        | Э       | Э       | К      | К      |         |         |       |        |         |         |       |        |        |         |         |       |        |        | Э       | Э       | П      | П      | П      | П       | Г       | Д      | Д       | Д       | Д       | Д      | К     | К      | К       | К      | К       | К      | К       | К       | К     |

#### 2. Сводные данные

|           |                                   | Курс 1 |        |       | Курс 2 |        |       | Курс 3 |        |       | Курс 4 |        |       | Итого |
|-----------|-----------------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|
|           |                                   | сем. 1 | сем. 2 | Всего | сем. 1 | сем. 2 | Всего | сем. 1 | сем. 2 | Всего | сем. 1 | сем. 2 | Всего |       |
|           | Теоретическое обучение            | 18     | 17     | 35    | 18     | 17     | 35    | 18     | 15     | 33    | 15     | 13     | 28    | 131   |
| Э         | Экзаменационные сессии            | 3      | 3      | 6     | 3      | 3      | 6     | 3      | 3      | 6     | 2      | 2      | 4     | 22    |
| У         | Учебная практика                  |        | 2      | 2     |        |        |       |        |        |       |        |        |       | 2     |
| П         | Производственная практика         |        |        |       |        | 2      | 2     |        | 4      | 4     |        | 4      | 4     | 10    |
| Д         | Выпускная квалификационная работа |        |        |       |        |        |       |        |        |       |        | 5      | 5     | 5     |
| Г         | Гос. экзамены и/или защита ВКР    |        |        |       |        |        |       |        |        |       |        | 1      | 1     | 1     |
| К         | Каникулы                          | 2      | 7      | 9     | 2      | 7      | 9     | 2      | 7      | 9     | 2      | 8      | 10    | 37    |
| Итого     |                                   | 23     | 29     | 52    | 23     | 29     | 52    | 23     | 29     | 52    | 19     | 33     | 52    | 208   |
| Студентов |                                   | 24     |        |       |        |        |       |        |        |       |        |        |       |       |
| Групп     |                                   | 1      |        |       |        |        |       |        |        |       |        |        |       |       |

**Шаблон фиксации информации о работе для коучеров**

**CHECK-LIST КОУЧЕРА**

ФИО коучера \_\_\_\_\_

№ кейса \_\_\_\_\_

**День 1**

| № команды | Этап работы | Обеспеченность материалами | Атмосфера работы в команде | Примечание (выявленные в ходе работы проблемы/недостатки) |
|-----------|-------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1.1       |             |                            |                            |                                                           |
| 1.2       |             |                            |                            |                                                           |
| ...       |             |                            |                            |                                                           |

**День 2**

| № команды | Этап работы | Обеспеченность материалами | Атмосфера работы в команде | Примечание (выявленные в ходе работы проблемы/недостатки) |
|-----------|-------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ...       |             |                            |                            |                                                           |

**День 3**

| № команды | Этап работы | Обеспеченность материалами | Атмосфера работы в команде | Примечание (выявленные в ходе работы проблемы/недостатки) |
|-----------|-------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ....      |             |                            |                            |                                                           |

**День 4**

| № команды | Этап работы | Обеспеченность материалами | Атмосфера работы в команде | Примечание (выявленные в ходе работы проблемы/недостатки) |
|-----------|-------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ....      |             |                            |                            |                                                           |

**День 5**

| № команды | Этап работы | Обеспеченность материалами | Атмосфера работы в команде | Примечание (выявленные в ходе работы проблемы/недостатки) |
|-----------|-------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ....      |             |                            |                            |                                                           |

## Пример страницы кейса

### Введение

Новый, 2017 год на кондитерской фабрике «ЭСТ» в Санкт-Петербурге начался с череды совещаний. Подводили итоги года прошедшего, обсуждали планы на текущий. Продажи в 2016 г. показали уверенный рост по всем позициям, потребительский спрос растет и такую ситуацию упускать нельзя. Компания работает на рынке более 20 лет и имеет давно отлаженные связи с поставщиками и партнерами по Северо-западу и другим регионам. Общий объем производства кондитерских изделий фабрики за 2016 г. превысил 9 тыс. тонн, ассортимент насчитывает более 80 наименований. Основной оборот приходится на печенье. Резервы мощности задействованы наполовину, поэтому предприятие всячески стремится нарастить объемы. Рынок печенья является составной частью кондитерской отрасли. Регионы традиционного потребления печенья – Северо-Запад, Урал и Сибирь.

Длительный срок реализации большинства видов продукции (до 6 месяцев) позволяет КФ «ЭСТ» выйти за географические границы Северо-Западного региона.

На российском рынке действует несколько крупных игроков и множество мелких региональных. Хотя обычно, рынок печенья считается географически локализованным из-за небольших сроков хранения и большого числа региональных игроков.

Выбрав для своей работы низкий и средний ценовой сегмент, компания успешно лидирует в нем, занимая четверть регионального рынка и приближаясь к 5% федерального.

Для дальнейшего увеличения объема продаж было решено искать выход на новые рынки через новых дистрибьюторов сдобного печенья.

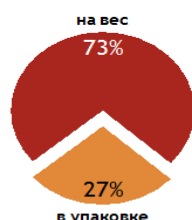


?

В течение недели сотрудники отдела продаж и маркетинга должны оценить возможности вывода на рынок печенья сдобного в жестяных банках фасовкой 150 г, предложив вариант дизайна упаковки и рассчитав цену реализации в магазине (на полке).

### Печенье овсяное и сдобное

Печенье овсяное выпускается в упаковках и на вес. Сдобное печенье бывает только фасованное.

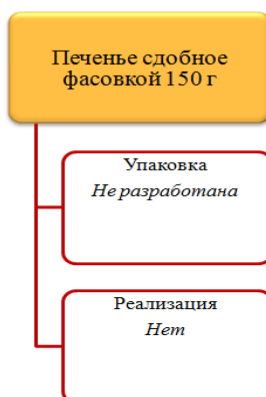


#### Овсяное печенье:

1. Классическое
2. С изюмом
3. Ореховое
4. С кусочками шоколада

#### Сдобное печенье:

1. Фасованное в гофрокартон
2. Фасованное в жестяную коробку



## Договор участия в образовательном проекте «Инновационная неделя» (образец)

г. Санкт-Петербург

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Студент ВШТЭ СПбГУПТД гр. \_\_\_\_\_**,  
\_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем  
«Участник», с одной стороны, и Институт инновационных управленческих технологий  
Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД в лице директора \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем «Организатор», заключили  
настоящий Договор о нижеследующем:

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Участник принимает на себя обязательство участвовать в проекте «Инновационная неделя» и по итогам обучения предоставить решение поставленных перед ним задач. Организатор принимает на себя обязательства обеспечить беспрепятственный доступ Участника к работе в данном проекте, включить пакет материалов студента в состав конкурсных материалов и произвести его оценку.

1.2. Настоящий Договор заключается в научно-практических, некоммерческих целях, в его рамках недопустимы имущественные отношения и обязательства. Договор не может служить средством обогащения. Исполнение Договора не может противоречить основным целям деятельности и задачам сторон.

1.3. Срок оказания образовательных услуг в рамках проекта «Инновационная неделя»  
с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 20\_\_года.

### 2. ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

#### 2.1. Обязанности Участника:

2.1.1. Посещать все мероприятия, предусмотренные программой «Инновационной недели».

2.1.2. Участвовать в индивидуальной и командной работе по выработке решений по предложенным заданиям в рамках проекта.

2.1.3. Предоставить Организатору всю необходимую информацию и документы в требуемом объеме и надлежащем качестве для выполнения своих обязательств по настоящему Договору.

#### 2.2. Обязанности Организатора:

2.2.1. Создать условия для высококачественного овладения участниками знаниями, умениями и навыками в рамках проекта «Инновационная неделя».

2.2.2. Назначить квалифицированных специалистов из числа сотрудников ВШТЭ для организации и руководства работой студентов.

2.2.3. Обеспечить возможность организации командной работы студенческих групп в стенах ВШТЭ.

Предоставить для участников оснащенные рабочие места, обеспечить заданиями, нормативной и законодательной базой. Предоставлять участникам на период проекта доступ к информации в объемах, необходимых для выполнения участниками заданий.

2.2.4. Произвести экспертную оценку качества представляемых Участником материалов.

2.2.5. После проведения церемонии награждения разместить информацию об Участнике на сайте ВШТЭ.

### **3. ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ**

3.1. Участник обязуется строго исполнять все требования, правила и условия настоящего Договора.

3.2. Организатор обязуется квалифицированно оказать образовательные услуги в рамках проекта, провести независимый анализ конкурсных материалов, представленных Участником.

### **4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН**

4.1. В случае нарушения условий настоящего Договора стороны несут ответственность, согласно действующему законодательству РФ.

4.2. В случае неисполнения своих обязанностей по настоящему Договору, Участник снимается с проекта.

### **5. ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ**

5.1. Все спорные вопросы, возникающие в течение действия настоящего Договора, стороны разрешают путем проведения переговоров.

5.2. В случае невозможности разрешить спорный вопрос путем переговоров, его разрешение производится в соответствии с действующим законодательством РФ.

### **6. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА**

6.1. Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания обеими Сторонами до полного исполнения сторонами своих обязательств по договору.

### **7. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ**

7.1. Факсимильная копия договора имеет юридическую силу.

7.2. Настоящий Договор составлен в 2 экземплярах, имеющих равную юридическую силу.

7.3. Все материалы и данные, предоставленные предприятиями, составляют коммерческую тайну предприятия и не подлежат разглашению и/или публикации (распространению) во время действия договора и после его окончания вне рамок данного мероприятия, без официального разрешения представителя предприятия, уполномоченного давать такое разрешение.

7.4. Все материалы, представленные на конкурс, являются собственностью организатора, публикация (распространение) любых материалов во время действия договора и после его окончания без разрешения организатора запрещена.

### **8. РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН**

|                                   |                                                                                                                     |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Участник:</b><br>_____         | <b>Организатор:</b><br>ФГБОУ ВО «СПбГУПТД ВШТЭ»                                                                     |
| Адрес:<br><br>Телефон:<br>E-mail: | Адрес (юр.): г. Санкт-Петербург, ул.<br>Ивана Черных, д. 4<br>Телефон: (812) 786-57-44<br>E-mail: mail@gturp.spb.ru |
| _____<br>.                        | _____<br>М.П.                                                                                                       |

## Шаблон листа оценки эксперта от предприятия

### ЛИСТ ОЦЕНКИ ЭКСПЕРТА

ФИО эксперта \_\_\_\_\_

№ кейса \_\_\_\_\_

Оценка предварительных вариантов (по 5- балльной шкале)

| № команды | Количество<br>выдвинутых<br>гипотез | Новизна<br>гипотез | Активность<br>работы | Примечание |
|-----------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|------------|
| 1.1       |                                     |                    |                      |            |
| 1.2       |                                     |                    |                      |            |
| ...       |                                     |                    |                      |            |

Оценка окончательного решения (по 5- балльной шкале)

| №<br>команды | Оценка за решение |                 |         | Оценка за<br>выступление | Оценка за<br>презентацию | Средний<br>балл |
|--------------|-------------------|-----------------|---------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
|              | проработанность   | перспективность | новизна |                          |                          |                 |
| 1.1          |                   |                 |         |                          |                          |                 |
| 1.2          |                   |                 |         |                          |                          |                 |
| ...          |                   |                 |         |                          |                          |                 |

## Библиографический список

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 гг. [Электронный ресурс]. [минобрнауки.рф/документы/3409](http://минобрнауки.рф/документы/3409)
2. Альтшулер И.Г. Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто о сложном /И.Г. Альтшулер. – М.: Дело АНХ, 2011. - 288 с.
3. Борден Н. Концепция маркетинг-микс/ Н.Борден; пер.с англ. Ю.Каптуревского. – СПб.:Питер, 2001. – 538 с.
4. Жакупов А.SMART 2.0.Как ставить цели, которые работают/ А. Жакупов. – М.: Издательские решения, 2016. - 178 с.
5. Желязны Д. Говори на языке диаграмм/Д. Желязны. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 304 с.
6. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/Ф. Котлер.- М.: Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.
7. Минто Б. Золотые правила Гарварда и McKinsey. Принцип пирамиды в мышлении, деловом письме и устных выступлениях/ Б. Минто. –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. -272 с.
8. Пинье И., Остервальдер А. Построение бизнес моделей. Настольная книга стратега и новатора/ И. Пинье, А. Остервальдер. -М.: Альпина Паблишер, 2012. - 288 с.
9. Тимофеева М.А. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие по курсовому проектированию/ М.А.Тимофеева. – СПб.: СПбГТУРП, 2011. – 79 с.
10. Aguilar F. Scanning the Business Environment/ F.Aguilar.- New York: Macmillan, 1967.- 239 p.
11. Записки маркетолога [электронный ресурс] URL <http://www.powerbranding.ru>

Учебное издание

П.В. Луканин, Т.Р. Терешкина, Е.Б. Атрушкевич

Организационная модель проведения производственных практик в формате инновационных недель для повышения качества подготовки специалистов и их востребованности на рынке труда за счет конвергенции бизнеса и образования

Учебно-методическое пособие

Редактор и техн. редактор Л.Я.Титова

Темплан 2017 г., поз.30

---

Подп. к печати 18.05.2017. Формат 60x84/16. Бумага тип. №1.

Печать офсетная. Уч.- изд.л. 3,5. Печ.л 3,5. Тираж 100 экз.

Изд.№30. Цена «С». Заказ

---

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД,  
198095, Санкт-Петербург, ул. Ивана Черных, д.4