

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 04087CF40037B31BA54BB58CAE5381A907
Владелец: Хайруллина Марина Валентиновна
Действителен: с 12.08.2025 до 12.08.2026

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**УПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЛОВОЙ
КУЛЬТУРЕ**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
7.1 Нормативно-правовые документы	12
7.2 Основная литература	12
7.3 Дополнительная литература	13
7.4 Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – развитие управленческой компетенции, состоящей в способности диагностировать наличие конфликтной ситуации и выбирать оптимальный способ поведения, предупреждать и разрешать конфликтные ситуации. Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях на должностях руководителей (директор, генеральный директор, управляющий предприятия), предполагают, что они должны знать особенности лидерства, владеть инструментарием операционного управления сотрудниками.

При изучении курса используются метод системного анализа, метод конкретно-социологического исследования, метод сравнительного исследования.

Задачи дисциплины:

- развитие понимания сущности социального конфликта и возможностей управления им;
- развитие базовых навыков в управлении конфликтами.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Владение выдающимися лидерскими качествами СК-3	целей и мотивов межличностного взаимодействия.	анализировать различные методы мотивации, категории власти.	навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
Лично-культурные компетенции (ЛКК)				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1		базовых основ психологии	анализировать и понимать отношения	Спокойно разрешать конфликты и разногласия

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.4	Управление межличностными конфликтами в деловой культуре															Зачет 2 ч	СК-3, ЛЛК-1
4.4.1.	Предпосылки и причины конфликтов в организации.	8	4		2	2		4							Д		
4.4.2.	Типы конфликтов и особенности управления ими	8	4		2	2		4							Д		
4.4.3.	Стадии развития конфликта и ресурсы по управлению им	8	4		2	2		4							Д		
4.4.4.	Методы предупреждения конфликтов и стратегия развития сотрудничества	8	4		2	2		4									
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.4.1. Предпосылки и причины конфликтов в организации.	Сущность социального конфликта. Механизм возникновения конфликта. Причины и факторы конфликтов.
4.4.2. Типы конфликтов и особенности управления ими	Разновидности конфликтов и особенности управления ими. Участники конфликта и анализ заинтересованных групп.
4.4.3. Стадии развития конфликта и ресурсы по управлению им	Динамика социального конфликта. Методы урегулирования и разрешения конфликтов. Изменение эмоций и отношений. Роли руководителя как посредника и судьи в конфликте.
4.4.4. Методы предупреждения конфликтов и стратегия развития сотрудничества	Внеюрисдикционные методы предупреждения конфликтов. Методы развития сотрудничества. Правила поддержания обратной связи. Умение слушать и убеждать как ключевые компетенции.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.4.1	Механизм возникновения конфликта. Причины и факторы конфликтов.	4
4.4.2	Разновидности конфликтов и особенности управления ими. Участники конфликта и анализ заинтересованных групп.	4
4.4.3	Методы урегулирования и разрешения конфликтов. Изменение эмоций и отношений.	4
4.4.4	Внеюрисдикционные методы предупреждения конфликтов. Методы развития сотрудничества. Правила поддержания обратной связи.	4
Итого:		16

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,
- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на развитие управленческой компетенции, состоящей в способности диагностировать наличие конфликтной ситуации и выбирать оптимальный способ поведения, предупреждать и разрешать конфликтные ситуации.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - темы докладов;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.4.1	Предпосылки и причины конфликтов в организации.	СК-3, ЛКК-1	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
4.4.2	Типы конфликтов и		Доклад	1. Полные ответы на	

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
	особенности управления ими	ЛКК-1		рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
4.4.3	Стадии развития конфликта и ресурсы по управлению им	СК-3	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-45

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам докладов (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Примерные темы докладов

1. Предмет, объект, содержание конфликтологии как наук.
2. Основные отечественные и зарубежные подходы к исследованию конфликтов.
3. Функции конфликта. Границы конфликта.
4. Классификации конфликтов.
5. Методы диагностики конфликтов.
6. Понятие внутриличностного конфликта и его особенности.
7. Понятие межличностного конфликта. Сферы проявления межличностных конфликтов.
8. Понятие группового конфликта. Классификации групповых конфликтов.
9. Основные источники конфликтов.
10. Агрессивное поведение. Теория агрессии: промежуточные, переменные агрессии; раздражение, фрустрация.
11. Структурные элементы конфликта и их характеристики.

12. Динамика конфликта.
13. Предупреждение конфликтов.
14. Стили конфликтного поведения.
15. Стратегии разрешения конфликтов.
16. Сотрудничество при преодолении конфликтов.
17. Переговоры как метод разрешения конфликтов.
18. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.
19. Технология управления конфликтами.
20. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами.
21. Нормативное регулирование конфликтов.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Назовите наиболее типичные причины организационных конфликтов, которые относятся к категории безобъектных. Можно ли назвать их более легкими с точки зрения разрешения? Обоснуйте свое мнение.
2. Какие стадии развития проходит конфликт, и исключает ли данное развитие сохранение предыдущих стадий по частным вопросам? Какие факторы организационной среды могут способствовать этому? Обоснуйте свое мнение.
3. Перечислите основных направлений исследования социального конфликта.
4. Какие элементы и факторы следует принимать в расчет при управлении социальным конфликтом в организации?
5. В чем сущность модели организации как открытой системы?
6. На решение каких проблем направлен анализ социального конфликта?
7. Какова последовательность действий исследования конфликта?
8. Каким образом менеджер может использовать позитивные функции конфликта в рамках организационной жизнедеятельности? Что необходимо для этого?
9. Какие причины межличностных конфликтов наиболее часто обуславливают конфликта между сотрудниками? В чем особенность данных конфликтов? Какими методами и инструментами воздействия обладает менеджмент для предупреждения и разрешения данных конфликтов?
10. Существует ли противоречие между стремлением менеджмента развивать лидерский потенциал сотрудников, с одной стороны, и агрессивным поведением работников, с другой?
11. Существует ли противоречие между агрессивной маркетинговой стратегией и политикой организации, с одной стороны, и уровнем конфликтности персонала, с другой? Обоснуйте свою позицию.
12. Назовите разновидности социального конфликта.
13. В чем сущность управления конфликтом?
14. Какие источники силы менеджера наиболее важны в конфликтной ситуации?
15. Почему конфликт ценностей принадлежит к категории наиболее сложных с точки зрения управления и нахождения варианта решения, которое устраивает все стороны?
16. Каким образом организационная культура и присущие ей ценности влияют на характер конфликтов между сотрудниками, а также на способ их решения или урегулирования?
17. Почему управление конфликтом основано на понимании всех аспектов ситуации и включает в себя позитивное воздействие, как на участников, так и на их взаимоотношения?
18. Какие характеристики системы менеджмента организации способствуют управлению конфликтами?
19. В чем сущность предупреждения конфликтов?

20. В чем заключаются особенности предупреждения социальных конфликтов на макро уровне?
21. Какие факторы внешней среды оказывают наибольшее влияние на возникновение конфликтов в организации? Каким образом менеджмент может минимизировать негативное влияние факторов среды на уровень и количество конфликтов в организации?
22. Какие методы развития сотрудничества приемлемы в организационной жизнедеятельности?
23. В чем заключаются особенности нормативных механизмов предупреждения конфликтов в организации? Объясните свое мнение.
24. Какие методы поддержания сбалансированного взаимодействия способствуют предупреждению конфликтов в организации и почему?
25. Какие личностные и деловые качества определяют успех управления конфликтами в рамках организационной жизнедеятельности?
26. На каких стадиях формирования группы наиболее вероятны конфликты?
27. Какие проблемы групповой динамики наиболее опасны с точки зрения вероятных конфликтов? Как можно предупредить и /или минимизировать деструктивный эффект от этих конфликтов? Объясните свое мнение.
28. Какие роли в ориентации на выполнение задания играют члены группы?
29. Какие управленческие инструменты и стили управления человеческими ресурсами позволяют контролировать конфликтный персонал и предупредить выполнение членами группы деструктивных ролей?
30. Какие факторы организационной среды провоцируют конфликтное поведение работников с трудным характером?
31. Какие возможности предоставляет посредничество в конфликте?
32. Какие условия определяют потребность в выполнении менеджером функций посредника в конфликте? И как выполнение данных функций сказывается на организационной жизнедеятельности?
33. Какие стадии характерны для процесса посредничества, и какие техники применяет посредник на каждой стадии?
34. С какими сложностями сталкивается менеджер, выполняя роль посредника в конфликте между подчиненными?

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-55 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-22 балла, ссылки на литературные источники – 0-21 балла; полнота ответа с приведением примеров – 0-22 балла.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении докладов и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	Зачтено	Слушатель знает основ возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; принципы и методы командообразования. Слушатель умеет подбирать техники и методы разрешения и урегулирования конфликтов в различных коллективе; применять мотивы межличностного взаимодействия;

		анализировать различные методы мотивации, категории власти. Слушатель владеет навыками применения методов разрешения и урегулирования конфликтов; навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
менее 70	Не зачтено	Слушатель не знает основ возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; принципы и методы командообразования. Слушатель не умеет подбирать техники и методы разрешения и урегулирования конфликтов в различных коллективе; применять мотивы межличностного взаимодействия; анализировать различные методы мотивации, категории власти. Слушатель не владеет навыками применения методов разрешения и урегулирования конфликтов; навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
6. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
7. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
8. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
9. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Таратухина, З. К. Авдеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02346-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560448>
2. Сотников, Н. З. Технологии управления персоналом в организации : практикум / Н. З. Сотников. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 186 с. — ISBN 978-5-7014-1043-

3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126992.html>

3. Ричард Бояцис Резонансное лидерство [Электронный ресурс]: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии/ Ричард Бояцис, Энни Макки— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41358>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Мрочковский Н. Экстремальный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41525>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Стивен Кови Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс]/ Стивен Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43682>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Брайан Трейси Тайм-менеджмент по Брайану Трейси [Электронный ресурс]: как заставить время работать на вас/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41443>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Иванова С. Личная эффективность на 100% [Электронный ресурс]: сбросить балласт, найти себя, достичь цели/ Иванова С., Болдогов Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43563>.— ЭБС «IPRbooks».

8. Мрочковский Н. Личная власть [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 232 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22813>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Темников Д.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2021.— 173 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8926>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2021.— 71 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29719>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: полный курс. Учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 311 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22824>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Баркалов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2018.— 354 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29270>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

Портал Технологии корпоративного управления:
http://www.iteam.ru/publications/human/section_87

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>
<http://www.kodeks.ru>

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>
<http://www.minjust.ru>
<http://www.minprom.gov.ru>

Правительство Российской Федерации
Министерство юстиции Российской Федерации
Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>
<http://www.mcx.ru>

Федеральное агентство по промышленности
Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>
<http://www.nalog.ru>
<http://www.economy.gov.ru>

Министерство финансов Российской Федерации
Федеральная налоговая служба
Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>
<http://www.fstrf.ru>
<http://www.gost.ru>

Федеральная антимонопольная служба
Федеральная служба по тарифам
Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии
Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

<http://www.arbitr.ru>

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>
<http://www.hozpravo.ru>
<http://www.kommersant.ru/>
<http://www.fingazeta.ru/>
<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Российская Газета
Журнал «Хозяйство и право»
Коммерсант
Финансовая газета
Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>
<http://www.consalting.ru/>
<http://www.cfin.ru>
<http://www.aup.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"
тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,
менеджменту, финансам, управлению
персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и

техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мультимедиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point))

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Владение выдающимися лидерскими качествами СК-3	1. Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом. 2. Выращивает лидеров среди своих сотрудников. Умело и эффективно делегирует свои полномочия. Побуждает сотрудников самостоятельно планировать свою деятельность, задает ориентиры развития. Способствует тому, чтобы сотрудники ставили перед собой трудные, но реалистичные цели. 3. Создает план развития своих сотрудников, выступает в роли наставника. Тратит время и усилия на организацию тренингов и других развивающих мероприятий
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	1. Спокойно разрешает конфликты и разногласия. Умеет передавать информацию без потерь, сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ УСТОЙЧИВЫХ КОМАНД
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы	13
7.2 Основная литература	13
7.3 Дополнительная литература	14
7.4 Интернет-ресурсы	15
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью изучения дисциплины «Создание и развитие устойчивых команд» является формирование системы актуальных научных и практических знаний и получение современных навыков руководителями и владельцами бизнеса в формировании и развитии своей команды.

Стратегические рычаги влияния лидера на эффективность работы команды находятся в области понимания групповой динамики и управления ею. Управляя тем или иным процессом, иногда мы начинаем замечать, что не все решения реализуются так, как мы хотим. Возникает сопротивление и даже противодействие, которые не всегда возможно преодолеть без последствий. Бывает, что команда не движется или замедлился темп её движения. Бывает, что достигнутый успех не получается масштабировать.

Научить лидеров тонко понимать динамику команды как социальной группы, помочь овладеть современными ролями фасилитатора, медиатора – означает увеличить эффективность работы компании и повысить ее конкурентоспособность.

Задачи дисциплины:

- Структурировать знания руководителей о команде как социальной системе, познакомиться с жизненным циклом команды и понять динамику ее развития;
- Понять законы и принципы распределения власти в командах, нормообразование, ролевое распределение и особенности принятия групповых решений;
- Провести самооценку личных, управленческих и профессиональных компетенций для организации деятельности команды;
- Овладеть современными инструментами развития устойчивости команд;
- Разработать программу развития команды.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Умение создать эффективную управленческую команду руководителей высшего звена, добиться взаимопонимания и социального партнерства на всех уровнях управления. СК-4	особенностей применения методов внешней и внутренней коммуникации в различных управленческих ситуациях	формировать эффективные модели коммуникации, отвечающие актуальным коммерческим и бизнес-целям	владеть навыками анализа, построения и реализации эффективных моделей деловой коммуникации.
Универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции	Знания		Умения	Практический опыт
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-3	теоретических и практических аспектов		применять методы научной	практическим опытом применения

	организации как процесса и как явления, организационные системы, законы и принципы организации	организации труда и организационного проектирования, практически использовать навыки рационализации управленческого труда	методов научной организации труда и организационного проектирования, методами прогнозирования развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.5	Создание и развитие устойчивых команд															Зачет 2 ч	УК-3; СК-4
4.5.1.	Команда как социальная система. Основы групповой динамики	8	4		2	1		4									
4.5.2.	Управленческие компетенции для организации деятельности команды	6	4		2	2		2							ДИ		
4.5.3.	Мягкие навыки управления командой	11	5		2	3		6							3		
4.5.4.	Особенности управления удаленными и гибридными командами	7	3		1	2		4							3		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.5.1. Команда как социальная система. Основы групповой динамики	Понятие команды. Отличия группы, психологической группы, коллектива, команды. Виды групп: формальные и неформальные. Виды групп по размерам: малые, средние, большие. Внешняя и внутренняя среда. Работа с границами команды и ее членов. Жизненный цикл команды. Модель Б.Такмана - М.Дженсен. Групповые динамики в команде. Формирование матрицы команды. Возникновение и исключение связей. Отличие руководства от лидерства в группе. Законы иерархии. Борьба за власть и влияние. Доступ к ресурсам. Принадлежность к команде. «Фавориты» и «козлы отпущения». Нормативное поведение в группе. Формирование групповой системы ценностей и потребностей. Построение системы. Взаимозаменяемости в группе. Конформность. Группомыслие. Система санкций. Индивидуальное задание с последующим опросом: Определение ролей и навыков лидера на этапах жизненного цикла команды
4.5.2. Управленческие компетенции для организации деятельности команды	Роли руководителя по модели Алану Роу. Планирование и формирование команды: определение целей и задач, планирование группового сопряжения. Подбор и отбор в команду с учетом особенности личности и поведения сотрудника. Управление временем и приоритизация задач: матрица Эйзенхауэра. Гибкие и жесткие задачи. Делегирование задач. Страх делегирования. Создание мотивирующей и развивающей среды: особенности обучения взрослых. Обзор обучающих групповых форматов: стратегические сессии, командный и индивидуальный коучинг, обратная связь высокого качества, мастермайнд, группы эмоциональной поддержки, тренинги навыков. Мониторинг и оценка эффективности работы группы. Задание в малых группах с последующим опросом: Эмоциональная поддержка. Задание в малых группах с последующим опросом: Проведение мастермайнда по рабочей ситуации, заявленной слушателем курса.
4.5.3. Мягкие навыки управления командой	Навык управления конфликтами. Понятие конфликта. Этапы развития конфликта. Мифы о конфликтах. Матрица конфликта Томаса-Килмана. Выбор стратегии поведения в конфликте. Управление агрессией команды. Накопление и обработка напряжения. Медиативный подход к управлению конфликтами в команде. Индивидуальное задание с последующим опросом: Я-сообщение. Коммуникация в команде. Эффективные совещания. Навык фасилитации. Техники проведения совещаний, мозговых штурмов, сбора информации. "Тихие" встречи. Возврат на вложенное в совещание время. Кросс-командное взаимодействие. Особенности принятия групповых решений. Групповое задание: Открытый сбор информации для решения рабочей ситуации, заявленной слушателем курса, с применением фасилитационной техники «Шесть шляп Боно».
4.5.4. Особенности управления удаленными и гибридными командами	Разнообразие форматов удаленной работы. Психогеография. Единая коммуникационная среда. Обзор инструментов на примере МТС Линк. TRELLO. NOTION. Самоорганизация руководителя, работающего удаленно. Устойчивость команды. Эффективность команды

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	Групповое интеграционное задание с последующим опросом: Метрики устойчивости и эффективности команды, с применением фасилитационной техники «Мировое кафе»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.5.1. Команда как социальная система. Основы групповой динамики	Групповые роли по Р. Шиндлеру: лидер, эксперт, рядовой, аутсайдер, противник. Групповые роли по Р.Бейлзу: функция решения задач и функция поддержки. Система санкций в команде.	4
4.5.2. Управленческие компетенции для организации деятельности команды	Концепция самообучающейся организации П.Сэнге	2
4.5.3. Мягкие навыки управления командой	Медиация, фасилитация, модерация как современные роли поведенческого стиля управления лидера команды	6
4.5.4. Особенности управления удаленными и гибридными командами	Инструменты организации коммуникаций и контроля в удаленных командах	4
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- опросы и задания, включающие в себя анализ конкретных ситуаций с последующим групповым обсуждением и рефлексией;

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint, чек-листы и бланки для самодиагностики навыков управления командой.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

- задание;
- критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- эссе
- критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.5.2	Управленческие компетенции для организации деятельности команды	УК-3, СК-4	Задание	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
4.5.3	Мягкие навыки управления командой	УК-3, СК-4	Задание	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
4.5.4	Особенности управления удаленными и гибридными командами	УК-3, СК-4	Задание	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
Итого:					30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам деловых игр и задания (табл. 6). Количество набранных баллов в ходе выполнения заданий может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при выполнении зачетной итоговой работы (написания эссе), и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации для выполнения заданий

На практических занятиях слушатели выполняют задания, связанные с анализом конкретных проблемных ситуаций, развитием управленческих и социальных навыков управления командами, применением инструментов организации работы команд, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах.

При выполнении практических заданий необходимо:

1. Изучить теоретический материал по конкретной теме.
2. Выполнить индивидуальные и групповые задания, провести саморефлексию прогресса навыка.
3. Сделать выводы.

Таблица 7

Оценочные средства для промежуточного контроля успеваемости

Методические рекомендации по выполнению эссе.

Эссе от французского "essai", англ. "essay", "assay" - попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" - взвешивание. Создателем жанра эссе считается М.Монтень ("Опыты", 1580 г.). Это прозаическое сочинение - рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета

Эссе (essay, англ. очерк, попытка, проба) представляет собой сжатое изложение какого-либо вопроса, отражающее индивидуальную позицию автора.

Цели эссе:

1. Развитие навыков самостоятельного творческого мышления.
2. Выработка навыков аргументирования, противопоставления при анализе ситуаций.
3. Обучение краткости и последовательности изложения своих мыслей.

В эссе слушатель выражает индивидуальную позицию по рассматриваемой проблеме, излагает собственное мнение по выбранной теме. Наличие авторской позиции, собственного отношения к проблематике обязательно. Эссе может иметь или не иметь обзора точек зрения других авторов. Оно призвано показать скорее общий подход к проблеме, чем проанализировать ее детали. Важно понимать при этом, что особо ценится свежий взгляд на проблему, выделяющий какие-либо ее новые стороны.

Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Формы эссе могут варьироваться от сравнительного анализа до анализа статистических данных по изучаемой проблеме, включать примеры, иллюстрирующие решение исследуемой проблемы, анализ материалов с использованием изучаемых моделей.

В эссе допустима полемика с другими авторами (их точкой зрения), поскольку в задачу слушателя курса входит обязательная демонстрация кругозора по данному предмету. Общая форма изложения должна соответствовать жанру проблемной научной статьи.

В форме эссе может быть представлен анализ имеющихся данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из различных источников информации, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми пояснениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих изучаемую проблему и др.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения

70-100		технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2. Основная литература

1. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XXXVIII, 692 с.
2. Стейпли Л. Личность и групповая динамика: Как каждый из нас влияет на окружающих / Лайонел Стейпли; Пер. с англ.- М.: Альпина Паблишер, 2022. – 248 с.
3. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419>
4. Джули Стар. Коучинг. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / Пер. с англ. – М.: Бизнес Психологи, 2011. – 359 с. Ил. 30 Табл.9.
5. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 652 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18881-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568768>
6. Геллерт, Манфред. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Шеллерт, Клаус Новак. – Москва: Вершина, 2006. – 352 с.: ил, табл.
7. Мария Хайнц Позитивный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: как успевать быть счастливым/ Мария Хайнц— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина

7.3 Дополнительная литература

1. Ракутова, И. В. Техники коммуникации и основы командообразования : учебное пособие / И. В. Ракутова. — Минск : Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2022. — 262 с. — ISBN 978-985-895-070-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/134154.html>

2. Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Темников Д.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2021.— 173 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8926>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2020.— 71 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29719>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Баркалов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2019.— 354 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29270>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/>- Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития

<http://www.fas.gov.ru>
<http://www.fstrf.ru>
<http://www.gost.ru>

<http://www.arbitr.ru>

Российской Федерации
Федеральная антимонопольная служба
Федеральная служба по тарифам
Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии
Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

<http://www.businessvoc.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал
Образовательный портал. Предпринимательское
право.
Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

<http://www.hozpravo.ru>

<http://www.kommersant.ru/>

<http://www.fingazeta.ru//>

<http://www.vestnik-vas.ru/>

<http://www.zakon.ru/>

Российская Газета
Журнал «Хозяйство и право»
Коммерсант
Финансовая газета
Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

<http://www.consalting.ru/>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.
Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.
Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"
тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,
менеджменту, финансам, управлению
персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
Ресурсный центр малого предпринимательства
Сайт, посвященный управлению персоналом
Сайт, посвященный банковской деятельности
Центр медиации и права
Вестник государственной регистрации
Российский антикризисный ресурс
Интернет-проект Банкротство.RU
Бизнес-портал о банкротствах
Информационный ресурс по бухучету
Советник бухгалтера
Клуб бухгалтеров

<http://www.rcsme.ru/>

<http://www.hr-portal.ru>

<http://www.bankir.ru>

<http://www.mediacia.com>

<http://www.vestnik-gosreg.ru>

<http://www.bankrot.ru>

<http://www.bankrotstvo.ru>

<http://www.bankrupt.ru>

<http://buhgalte.ru/>

<http://www.sovbuh.ru/>

<http://provodka.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий текущего контроля знаний и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Умение создать эффективную управленческую команду руководителей высшего звена, добиться взаимопонимания и социального партнерства на всех уровнях управления СК-4	1. Находит на основе новых знаний уникальные решения нестандартных управленческих проблем в различных сферах экономики, в условиях различных форм собственности и хозяйствования, состояния ресурсного обеспечения и внешней среды 2. Проводит масштабные комплексные исследования, на этой основе делает стратегические выводы и доказывает их значимость
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-3	1. Демонстрирует умения выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели 2. Владеет навыком организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений 3. Владеет методами разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПЕРЕГОВОРОВ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	6
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
7.1 Нормативно-правовые документы	11
7.2 Основная литература	12
7.3 Дополнительная литература	12
7.4 Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является освоение слушателями актуальных теоретических и практических знаний в области ведения переговоров на высшем уровне, а также формирование современного инструментария влияния в корпорации, обеспечивающие успешную реализацию управленческих решений в профессиональной деятельности руководителя.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов к

- выработке алгоритмического подхода к любому выступлению в ситуациях убеждающего воздействия
- развитию способностей активно и целенаправленно взаимодействовать с любой аудиторией в процессе ведения переговоров.
- преодолению психологической боязни или дискомфорта в процессе общения, включая публичные выступления.

Эти цели достигаются путём теоретического усвоения и практической (тьюторской) отработкой наиболее значимых аспектов коммуникационных технологий, включая эпистемические, логические, социологические, психологические, лексические, артистические, организационные и другие основы убеждающего воздействия.

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов ведения переговоров и техник убеждения и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении конкурентоспособности своей бизнес-организации.

Задачи дисциплины:

1. Научиться влиять на окружающих, не прибегая к прямым приказам.
2. Уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.
3. эффективно управлять реальностью в условиях неопределенности и перемен.
4. Научиться быстро менять свое поведение, если действия не приводят к желаемому результату.
5. Выявлять и взаимодействовать с позитивным намерением, а не с проблемным поведением человека.
6. Создавать у себя и партнера оптимальные эмоции для достижения нужного результата.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Умение выстраивать стратегические альянсы на межстрановом, межотраслевом и региональном уровнях	Основных форматов делового сотрудничества (долгосрочные	управлять международными проектами с помощью	организации проведения Due Diligence торговых и инвестиционных

	управления СК-1	договоры, лицензионные соглашения, совместные предприятия, управление созданным или приобретенным иностранным бизнесом);	команды профессионалов (аутсорсинг или штатные специалисты), повышать качество управления иностранным бизнесом	х контрагентов;
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и Универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
Способность развивать общекультурный, исследовательский и профессиональный уровень и управлять своей жизнедеятельностью ЛКК-4	формирования социального менеджмента на российских предприятиях	пользоваться основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач	основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач	
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	специфики коммуникативной деятельности педагога; многообразие моделей и технологий педагогической коммуникации; основные концепции организации межличностного взаимодействия в информационно-образовательной среде универсальные закономерности структурной организации и самоорганизации текста	разрабатывать коммуникативную стратегию и тактику эффективного педагогического взаимодействия; самостоятельно находить и обрабатывать информацию, необходимую для качественного выполнения профессиональных задач и достижения профессионально значимых целей, в т.ч. на иностранном языке	навыками эффективного речевого поведения в различных сферах коммуникации и разных речевых ситуациях; навыками извлечения необходимой информации из оригинального текста на иностранном языке по профессиональной проблематике	

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.6	Коммуникативные стратегии переговоров															Зачет 2 ч	УК-4, СК-1, ЛКК-4
4.6.1.	Психологическое айкидо	8	4		2	2		4							О,РГ		
4.6.2.	Техники восприятия	6	3		1	2		3							О,РГ		
4.6.3.	Техники реагирования	6	3		2	1		3							О,РГ		
4.6.4.	Техники влияния	6	3		1	2		3							О,РГ		
4.6.5.	Техники контроля состояния переговорщика	6	3		2	1		3							О,РГ		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.6.1. Психологическое айкидо	Новые эффективные модели мышления и поведения.
4.6.2. Техники восприятия	Новые навыки быстрее и точнее убеждать и оказывать влияние на людей. Считывать потребности собеседника и управлять его состояниями.
4.6.3. Техники реагирования	Навыки планировать время и жизнь. Стратегический осознанный план жизни на несколько лет. Ориентацию и мотивацию на долгосрочные цели.
4.6.4. Техники влияния	Развитие живости ума и реагирования. Балансировку статуса и открытости, барьеров и эмоций, "лени" и работоспособности. Новые механизмы самоконтроля глубинных процессов, определяющих действия человека.
4.6.5. Техники контроля состояния переговорщика	Наблюдательность и спокойную аналитичность.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.6.1. Психологическое айкидо	Анализ причин собственных неудач и проблем в прошлом и будущем. Контроль и управление своими состояниями в самых проблемных ситуациях. Свободу выбирать эмоции. Легкость и гибкость в общении с самыми «проблемными» для Вас людьми.	4
4.6.2. Техники восприятия	Предвидеть и снимать возражения. Эффективнее взаимодействовать с людьми в условиях стресса.	3
4.6.3. Техники реагирования	Решимость и радость в достижении своих целей.	3
4.6.4. Техники влияния	находить выигрышные решения в любых обстоятельствах, при недостатке средств и ресурсов; воплощать яркие, неожиданные и точные ходы и комбинации.	3
4.6.5. Техники контроля состояния переговорщика	Подготовка к промежуточной аттестации	3
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Работа в группах и опрос.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Работа в группах и опрос;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.6.1.	Психологическое айкидо	УК-4	Опрос, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.6.2.	Техники восприятия	УК-4	Опрос, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.6.3.	Техники реагирования	УК-4; СК-1	Опрос, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемы е компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
4.6.4.	Техники влияния	ЛКК-4; УК-4	Опрос, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.6.5.	Техники контроля состояния переговорщика	УК-4	Опрос, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерные темы опроса

1. Новые эффективные модели мышления и поведения.
2. Анализ причин собственных неудач и проблем в прошлом и будущем.
3. Контроль и управление своими состояниями в самых проблемных ситуациях.
4. Свободу выбирать эмоции.
5. Легкость и гибкость в общении с самыми «проблемными» для Вас людьми.
6. Новые навыки быстрее и точнее убеждать и оказывать влияние на людей.
7. Считывать потребности собеседника и управлять его состояниями.
8. Предвидеть и снимать возражения.
9. Эффективнее взаимодействовать с людьми в условиях стресса.

10. Навыки планировать время и жизнь.
11. Стратегический осознанный план жизни на несколько лет.
12. Ориентацию и мотивацию на долгосрочные цели.
13. Решимость и радость в достижении своих целей.
14. Развитие живости ума и реагирования.
15. Балансировку статуса и открытости, барьеров и эмоций, "лени" и работоспособности.
16. Новые механизмы самоконтроля глубинных процессов, определяющих действия человека.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Из какой сферы заимствованы термины «стратегия» и «тактика»?
2. Как соотносятся понятия «коммуникативная стратегия» и «коммуникативная тактика»?
3. Каковы основные виды коммуникативных стратегий?
4. В чем сущность манипулятивных стратегий?
5. Что означает термин «конвенциональность»?
6. Дайте характеристику конвенциональных коммуникативных стратегий.
7. Дайте характеристику презентационных коммуникативных стратегий.
8. Приведите конкретные примеры применения основных видов коммуникативных стратегий.
9. Понятия коммуникативной стратегии, тактики, намерения.
10. Манипулятивные стратегии
11. Конвенциональные стратегии
12. Презентационные стратегии

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
	«не	Слушатель не знает методы управления программой внедрения

менее 70	зачтено»	технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
6. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
8. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник для вузов / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. — ISBN 978-5-7567-1223-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129832.html>
2. Переговоры в гражданском праве и цивилистическом процессе : монография / Р. Ю. Банников, О. И. Величкова, Е. А. Евтухович [и др.] ; под редакцией Е. И. Носыревой, Д. Г. Фильченко. — Москва : Статут, 2023. — 272 с. — ISBN 978-5-8354-1882-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131679.html>
3. Козлов В.В. Психология управления [Электронный ресурс]/ Козлов В.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2020.— 353 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/18337>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Столяренко А.М. Психология менеджмента (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Управление персоналом» и «Психология»/ Столяренко А.М., Амаглобели Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 455 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52638>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Стивен Кови Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс]/ Стивен Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43682>.— ЭБС

«IPRbooks».

6. Корягина, Н. А. Эффективные коммуникации. Социальная компетентность личности : учебник для вузов / Н. А. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18144-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568778>

7. Мрочковский Н. Личная власть [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 232 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ganepa.ru:3561/22813>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Столяренко А.М. Психология менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Столяренко А.М., Амаглобели Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.— 455 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ganepa.ru:3561/16436>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2019.— 71 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ganepa.ru:3561/29719>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации
Образовательные ресурсы	
http://www.law.edu.ru	Юридическая Россия – образовательный правовой портал
http://www.xlaw.ru/pred_pravo	Образовательный портал. Предпринимательское право.
http://www.businessvoc.ru	Бизнес-словарь
Сайты периодических изданий	
http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru/	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
http://www.allmedia.ru	Российский деловой портал Альянс Медиа
http://www.consalting.ru/	Группа компаний "Консалтинг.Ру"
http://www.cfin.ru	тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
http://www.aup.ru	Ресурсный центр малого предпринимательства
http://www.rcsme.ru/	Сайт, посвященный управлению персоналом
http://www.hr-portal.ru	Сайт, посвященный банковской деятельности
http://www.bankir.ru	Центр медиации и права
http://www.mediacia.com	Вестник государственной регистрации
http://www.vestnik-gosreg.ru	Российский антикризисный ресурс
http://www.bankrot.ru	Интернет-проект Банкротство.RU
http://www.bankrotstvo.ru	Бизнес-портал о банкротствах
http://www.bankrupt.ru	Информационный ресурс по бухучету
http://buhgalte.ru/	Советник бухгалтера
http://www.sovbuh.ru/	Клуб бухгалтеров
http://provodka.ru/	

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с

усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Умение выстраивать стратегические альянсы на межстрановом, межотраслевом и региональном уровнях управления СК-1	1. Формирует и реализует инвестиционную политику. 2. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность
Способность развивать общекультурный, исследовательский и профессиональный уровень и управлять своей жизнедеятельностью ЛКК-4	1. Эффективно управляет всеми ресурсами, включая свое время и время других сотрудников 2. Формирует способность работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕХНИКА СПОНТАННОЙ РЕЧИ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
7.1 Нормативно-правовые документы	10
7.2 Основная литература	11
7.3 Дополнительная литература	11
7.4 Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является развитие у участников навыков эффективного и уверенного публичного выступления в условиях непредсказуемых ситуаций, а также в укреплении их коммуникативной уверенности и способности быстро формулировать мысли. Это поможет руководителям стать более адаптивными и убедительными в коммуникации, что способствует успешной реализации управленческих задач.

Задачи дисциплины:

- Ознакомление с основами техник спонтанной речи и её ролью в управлении и лидерстве.
- Формирование навыков быстрого мышления и структурирования мысли в условиях ограниченного времени.
- Практическое отработки методов преодоления стеснения и тревоги при публичных выступлениях.
- Развитие навыков активного слушания и реагирования на неожиданные ситуации.
- Повышение уровня коммуникативной гибкости и уверенности руководителя в ситуациях вынужденного выступления.
-

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Лично-культурные компетенции (ЛКК) и Универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	базовых основ психологии	анализировать и понимать отношения	Спокойно разрешать конфликты и разногласия
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	специфики коммуникативной деятельности педагога; многообразия моделей и технологий педагогической коммуникации; основных концепций организации межличностного взаимодействия в информационно-образовательной среде универсальные закономерности структурной организации и самоорганизации текста	разрабатывать коммуникативную стратегию и тактику эффективного педагогического взаимодействия; самостоятельно находить и обрабатывать информацию, необходимую для качественного выполнения профессиональных задач и достижения профессионально	навыками эффективного речевого поведения в различных сферах коммуникации и разных речевых ситуациях; навыками извлечения необходимой информации из оригинального текста на иностранном языке по профессиональной проблематике

		значимых целей, в т.ч. на иностранном языке	

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.7	Техника спонтанной речи															Зачет 2 ч	УК-4, ЛКК-1
4.7.1.	Техника речи (Спонтанная речь и её эмоциональное усиление. Фонационное дыхание. Принцип ритмичность. Обеспечение потока речи. Принцип плавность.)	8	4		2	2		4							О,РГ		
4.7.2.	«Жучок». Раскрытие понятия. Принцип толковость.	6	3		1	2		3							О,РГ		
4.7.3.	Эмоциональность речи (Передача эмоций в речи. Эмоциональные состояния. Конкретные ощущения.).	6	3		2	1		3							О,РГ		

4.7.4.	Понятие периода. Эффект крещендо (Элементы художественного исполнения. Создание картины восприятия. Психоконплексы (устойчивые эмоционально-психологические состояния людей, к которым может апеллировать выступающий)).	6	3		1	2		3							O,PT		
4.7.5.	Поиск консенсусного группового решения по заданному тезису.	6	3		2	1		3							O,PT		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.7.1. Техника речи (Спонтанная речь и её эмоциональное усиление. Фонационное дыхание. Принцип ритмичность. Обеспечение потока речи. Принцип плавность.)	Особое внимание уделяется фонационному дыханию — технике правильного дыхания, которая обеспечивает мощное и стабильное звучание голоса. Разбирается принцип ритмичности, позволяющий структурировать речь, сохранять баланс между быстрым и замедленным темпом, что способствует легкости восприятия информации слушателями. Также рассматривается вопрос обеспечения непрерывного потока речи — умения сохранять последовательность мыслей и уверенно держать внимание аудитории. Важным аспектом является принцип плавности в произношении, который делает речь более естественной, выразительной и приятной для слушания. Обучение по данной теме позволяет повысить уровень выразительности и эмоциональности выступлений руководителей, сделать их речь более уверенной, синхроничной и завораживающей.
4.7.2. «Жучок». Раскрытие понятия. Принцип толковость.	Тема посвящена раскрытию понятия внутреннего "жучка" — метафорического внутреннего голоса или критика, который часто мешает свободному и уверенно спонтанно говорить. Это тот внутренний диалог, который вызывает сомнения, тревогу и блокирует естественное выражение мыслей. Принцип толковости в рамках этой темы подразумевает развитие умения понять и распознать этот внутренний голос, а также научиться его "настраивать" так, чтобы он служил источником подсказок, а не помехой. В практике учатся трансформировать внутреннего "жучка" в конструктивного помощника, поддерживающего уверенность и яркость речи. Итак, содержание темы включает: - Раскрытие понятия «Жучок» как внутреннего барьера. - Анализ причин его возникновения и влияния на спонтанную речь. - Методы работы с внутренним критиком для повышения толковости и уверенности. - Практические упражнения по снижению его негативного влияния и развитию внутренней поддержки. Это помогает руководителям и выступающим стать более освобожденными от самокритики, развивать устойчивость и эмоциональную свободу в процессе спонтанной речи.
4.7.3. Эмоциональность речи (Передача эмоций в речи. Эмоциональные состояния. Конкретные ощущения.).	Тема посвящена тому, как передавать и усиливать чувства в процессе говорения, чтобы сделать выступление более ярким и запоминающимся. В рамках этой темы разбирается, как через голосовые и психологические средства можно передать различные эмоциональные состояния — радость, грусть, удивление, возбуждение и другие.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	Особое внимание уделяется конкретным ощущениям и образам, которые помогают создать глубокий эмоциональный отклик у аудитории. Изучаются техники использования мимики, интонации, пауз и выразительных средств для усиления эмоциональной окраски речи. Также рассматривается роль эмоциональных состояний говорящего и их влияние на эффективность коммуникации. Итак, содержание включает: - Методы передачи эмоций в речи с помощью голосовых средств и выразительности. - Анализ различных эмоциональных состояний и способов их вызова у слушателей. - Использование конкретных ощущений и образов для усиления эмоциональной глубины выступления. - Практические упражнения для развития эмоциональной выразительности и умения управлять своими чувствами во время речи. Эта тема помогает сделать речь более живой, искренней и способной глубоким образом передавать авторскую энергию и чувства.
4.7.4. Понятие периода. Эффект крещендо (Элементы художественного исполнения. Создание картины восприятия. Психоконфликты (устойчивые эмоционально-психологические состояния людей, к которым может апеллировать выступающий)).	Тема раскрывает важные аспекты эмоциональной динамики и художественного воздействия в выступлении. Понятие периода включает в себя последовательное развитие речи или выступления, когда с помощью смены интонации, пауз и эмоциональных акцентов создается эффект нарастания и кульминации — так называемый эффект крещендо. Он служит для усиления впечатления, удержания внимания и вовлечения аудитории. Элементы художественного исполнения — это приемы и средства, такие как выразительная речь, мимика, жесты и интонация, помогающие создать яркую «картину восприятия», погружающую слушателей в атмосферу выступления. Важно уметь управлять этим процессом для достижения максимального воздействия. Психоконфликты — это устойчивые эмоционально-психологические состояния людей, к которым выступающий может обратиться, чтобы вызвать нужные реакции: вдохновение, сопереживание, доверие. Понимание их позволяет более точно и эффективно апеллировать к аудитории, вызывая желаемый отклик. Итак, эта тема учит создавать эмоциональные пики и динамику выступления, сочетая художественные приемы и психологические стратегии для усиления восприятия и воздействия на слушателей.
4.7.5. Поиск консенсусного группового решения по заданному тезису.	Тема посвящена развитию навыков коллективного обсуждения и совместного поиска компромиссных вариантов. В рамках этой темы обучающиеся учатся эффективно взаимодействовать с группой для достижения единого мнения, соблюдая принципы

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	диалога, уважения и аргументации. Основное содержание включает: - Методы организации групповой дискуссии и установления общего тезиса. - Техники активного слушания и понимания различных точек зрения. - Способы формирования общего решения через обмен аргументами и поиск взаимных оснований. - Практические упражнения, позволяющие учиться быстро формулировать и согласовывать идеи, находить компромиссы и достигать консенсуса. Цель этой темы — научиться вести диалог так, чтобы слушатели чувствовали себя услышанными, их мнения учитывались, а итоговая позиция становилась результатом совместных усилий. Это важный навык для эффективной коммуникации и достижения согласия в любой группе или дискуссии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.7.1. Техника речи (Спонтанная речь и её эмоциональное усиление. Фонационное дыхание. Принцип ритмичность. Обеспечение потока речи. Принцип плавность.)	1. Какие основные компоненты делают спонтанную речь эмоционально выразительной и убедительной? 2. Как правильно использовать фонационное дыхание для увеличения объема и силы голоса во время выступления? 3. Почему принцип ритмичности важен для восприятия спонтанной речи, и как его можно практиковать? 4. Какие техники помогают обеспечить непрерывный поток речи и избегать пауз или запинок? 5. В чем заключается принцип плавности в речи, и каким образом он способствует созданию гармоничного выступления?	4
4.7.2. «Жучок». Раскрытие понятия. Принцип толковость.	1. Что такое «жучок» в контексте техники спонтанной речи, и какую роль он выполняет? 2. Как сформировать и использовать «жучка» для повышения выразительности и ясности выступления? 3. Почему принцип толковости важен	3

	для удержания внимания аудитории и передачи смысла? 4. Каким образом можно структурировать мысль так, чтобы она была максимально понятной и насыщенной информацией? 5. Какие приемы помогают развивать навыки тонкой, но содержательной подачи идеи?	
4.7.3. Эмоциональность речи (Передача эмоций в речи. Эмоциональные состояния. Конкретные ощущения.).	1. Какие методы позволяют передавать эмоции через голос, мимику и жесты? 2. Как определить и использовать свои собственные эмоциональные состояния для более живой подачи? 3. Каким образом конкретные ощущения усиливают восприятие речи у аудитории? 4. Почему важно учитывать эмоциональный фон при подготовке и проведении выступления? 5. Какие упражнения помогают развивать чувство эмпатии и эмоциональной отзывчивости в речи?	3
4.7.4. Понятие периода. Эффект крещендо (Элементы художественного исполнения. Создание картины восприятия. Психоконфликты (устойчивые эмоционально-психологические состояния людей, к которым может апеллировать выступающий)).	1. Как определить и использовать «периоды» в речи для усиления восприятия? 2. Что такое эффект крещендо и как его можно целенаправленно применять для привлечения внимания? 3. Какие художественные приемы помогают создавать яркую «картину восприятия» у слушателей? 4. Как распознавать и учитывать психоконфликты аудитории для более точного воздействия? 5. Каким образом комбинировать элементы художественного исполнения и психологические стратегии для усиления эффектов выступления?	3
4.7.5. Поиск консенсусного группового решения по заданному тезису.	1. Какие особенности характерны для процесса поиска общего решения в группе? 2. Какие методы активного слушания и аргументации помогают достигнуть консенсуса? 3. Как правильно вести диалог, чтобы учитывать разные точки зрения и находить компромисс? 4. Какие этапы проходит группа при поиске группового решения? 5. Какие приемы способствуют мотивированию участников к совместной работе и согласию?	3
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Опрос, включающий в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Опрос;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.7.1	Техника речи (Спонтанная речь и её эмоциональное усиление. Фонационное дыхание. Принцип ритмичность. Обеспечение потока речи. Принцип плавность.)	УК-4	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.7.2	«Жучок». Раскрытие понятия. Принцип толковость.	УК-4	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.7.3	Эмоциональность речи	УК-4; ЛКК-1	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-2 2,5 0-2

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
	(Передача эмоций в речи. Эмоциональные состояния. Конкретные ощущения.).			3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2
4.7.4	Понятие периода. Эффект крещендо (Элементы художественного исполнения. Создание картины восприятия. Психоконфликты (устойчивые эмоционально-психологические состояния людей, к которым может апеллировать выступающий)).	ЛКК-1	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.7.5	Поиск консенсусного группового решения по заданному тезису.	УК-4; ЛКК-1	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерные темы к опросу

****Тема 1. Техника речи.****

1. Насколько легко вам было освоить технику использования фонационного дыхания для усиления речи?
2. Как вы оцениваете важность ритмичности и плавности в спонтанной речи?
3. Какие техники вам показались наиболее полезными для обеспечения непрерывного потока речи?
4. Чувствовали ли вы разницу в эмоциональном восприятии речи после практики этих техник?
5. Какие затруднения возникли при применении принципа плавности и ритмичности во время выступлений?

****Тема 2. «Жучок». Раскрытие понятия:****

1. Понятие «жучок» было для вас новым или знакомым изначально?
2. Насколько вам было понятно, как применять этот приём для усиления выразительности?
3. Чувствовали ли вы, что использование «жучка» помогает сделать речь более насыщенной и запоминающейся?
4. Какие сложности возникли при разборе принципа толковости и его практической реализации?
5. Хотели бы вы получить дополнительные упражнения по развитию этого навыка?

****Тема 3. Эмоциональность речи:****

1. Насколько успешно у вас получилось передавать эмоции в ходе практических занятий?
2. Какие методы передачи эмоций оказались для вас наиболее понятными и эффективными?
3. Чувствовали ли вы разницу в восприятии вашей речи слушателями после работы над эмоциональностью?
4. Возникали ли трудности с определением и использованием конкретных ощущений в речи?
5. Хотели бы вы продолжить развивать навыки эмоциональной передачи в своей практике?

****Тема 4. Понятие периода, эффект крещендо, художественное исполнение:****

1. Насколько ясно вам было понятие «период» в речи и его значение?
2. Легко ли было применять эффект крещендо в собственной речевой практике?
3. Ощущаете ли вы, что элементы художественного исполнения делают речь более выразительной?
4. Были ли у вас сложности в распознавании и работе с психокомплексами аудитории?
5. Хотели бы вы научиться более точно создавать «картины восприятия» у слушателей?

****Тема 5. Поиск консенсусного группового решения:****

1. Насколько уверенно вы можете вести диалог и находить общий язык с группой?
2. Какие методы достижения консенсуса оказались для вас наиболее эффективными?
3. Сталкивались ли вы с трудностями при учёте мнений разных участников и в поиске компромисса?
4. Ощущаете ли вы, что эти навыки помогают вам в управлении командой или коллективными обсуждениями?
5. Хотели бы вы дополнительно развивать навыки групповой коммуникации и поиска решений?

Эти вопросы помогут оценить уровень усвоения материала и выявить направления для дальнейшего развития навыков.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Какие основные техники помогают усилить эмоциональность и плавность спонтанной речи?
2. Что такое «жучок» и как он способствует ясности и выразительности выступления?
3. Какие способы передачи эмоций и ощущений применимы в вашей речи?
4. Что такое эффект крещендо и как он помогает удерживать внимание аудитории?
5. Какие подходы можно использовать для поиска группового решения и достижения консенсуса?

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. ****Театральные и ораторские техники:****
 - Чистяков А. В. "Искусство публичных выступлений". — М.: Эксмо, 2015.
 - Литвинова В. В. "Магия слова. Техники воздействия и убеждения". — СПб.: Питер, 2018.
2. ****Психология и развитие речи:****
 - ГМАРТ "Психология и техника публичных выступлений". — М.: АСТ, 2017.
 - Говард Г. "Эмоциональный интеллект и публичное выступление". — СПб.: Питер, 2019.
3. ****Эффективное управление и коммуникации:****
 - М. Шейна "Лидерский диалог. Техника эффективных коммуникаций". — М.: Вильямс, 2020.
 - Карнеги Д. "Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей". — М.: Попурри, 2014.
4. ****Практические руководства и методики:****
 - Иванова Е. "Техники импровизации в деловой речи". — СПб.: Олимп-Бизнес, 2016.
 - Мастера импровизации: "Импровизация и креативность в публичных выступлениях". — М.: Гранд-Фаер, 2019.
5. Душкина, М. Р. Психология влияния в деловом общении и социальных коммуникациях : учебник для вузов / М. Р. Душкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12475-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566866>

Этот список поможет участникам курса углубить понимание и закрепить навыки по теме спонтанной речи и коммуникации.

7.3 Дополнительная литература

1. Лазарев Д. Продающая презентация / Лазарев Д.. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 168 с. — ISBN 978-5-9614-1253-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86834.html>. — ЭБС «IPRbooks».
2. Немировский И. Выдающийся руководитель: Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли / Немировский И., Старожукова И.. — Москва : Интеллектуальная Литература, 2019. — 398 с. — ISBN 978-5-9614-5183-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/83109.html>. — ЭБС «IPRbooks».
3. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Адизес И.. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 265 с. — ISBN 978-5-9614-5406-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82959.html>. — ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

7.6. Иные источники

http://www.rcsme.ru/	Ресурсный центр малого предпринимательства
http://www.hr-portal.ru	Сайт, посвященный управлению персоналом
http://www.bankir.ru	Сайт, посвященный банковской деятельности
http://www.mediacia.com	Центр медиации и права
http://www.vestnik-gosreg.ru	Вестник государственной регистрации
http://www.bankrot.ru	Российский антикризисный ресурс
http://www.bankrotstvo.ru	Интернет-проект Банкротство.RU
http://www.bankrupt.ru	Бизнес-портал о банкротствах
http://buhgalte.ru/	Информационный ресурс по бухучету
http://www.sovbuh.ru/	Советник бухгалтера
http://provodka.ru/	Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	1. Спокойно разрешает конфликты и разногласия. 2. Умеет передавать информацию без потерь, сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов.
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
7.1 Нормативно-правовые документы	10
7.2 Основная литература	11
7.3 Дополнительная литература	11
7.4 Интернет-ресурсы	11
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	12

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является формирование системы знаний и навыков в области имидж-менеджмента для решения реальных бизнес-задач путем применения международных стандартов, знаний, исследований и критического мышления.

Задачи:

- Создать возможность для приобретения практических навыков слушателей для выхода на качественно новый уровень конкурентоспособности в бизнесе;
- Дать инструмент для развития и совершенствования навыков профессиональных деловых коммуникации менеджеров с клиентами и партнерами компании.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Владение выдающимися лидерскими качествами СК-3	целей и мотивов межличностного взаимодействия.	анализировать различные методы мотивации, категории власти.	навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
Лично-культурные компетенции (ЛКК)				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт
Развитое чувство социальной ответственности за последствия принимаемых экономических, политических и социальных решений ЛКК-3		Способов повышения этического уровня организации	применять в своей управленческой деятельности и нормы и принципы деловой этики	способами устранения возможных негативных последствий результатов управленческого труда с использованием норм деловой этики
Способность развивать в себе личностные качества, требуемые руководителю высшего звена ЛКК-5		Знание базовых основ маркетинга для управления позицией компании на рынке.	Умение развивать новые продукты или услуги	Навыки управления персоналом, Поддержание связей с общественностью (формирование репутации и имиджа компании в обществе, в бизнес-сообществе или на рынке – на выбор)

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.8	Международный деловой этикет															Зачет 2 ч	СК-3, ЛКК-3, ЛКК-5
4.8.1.	Профессиональный имидж: визуальные коммуникации в бизнесе	16	8		4	4		8									
4.8.2.	Имидж-менеджмент XXI века: как превратить деловые контакты в контракты	16	8		4	4		8							О		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.8.1. Профессиональный имидж: визуальные коммуникации в бизнесе	Деловые коммуникации в бизнесе. Вербальные, невербальные, паравербальные коммуникации. Визуальные коммуникации. Алгоритм создания профессионального имиджа. Дресс-код как атрибут бренда компании. Ошибки при деловом общении. Способы их устранения.
4.8.2. Имидж-менеджмент XXI века: как превратить деловые контакты в контракты	Имидж-менеджмент. Персональный маркетинг. Управление профессиональным имиджем и собственным брендом. Кросс-культурный менеджмент. Деловая этика. Деловой этикет. Манеры лидера в век электроники. "Thank you"- этикет. Технологии и этикет. Светская сторона бизнеса. Посещение престижных деловых мероприятий.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.8.1. Профессиональный имидж: визуальные коммуникации в бизнесе	Визуальные коммуникации. Алгоритм создания профессионального имиджа. Дресс-код как атрибут бренда компании. Ошибки при деловом общении. Способы их устранения.	8
4.8.2. Имидж-менеджмент XXI века: как превратить деловые контакты в контракты	Деловой этикет. Манеры лидера в век электроники. "Thank you"- этикет. Технологии и этикет. Светская сторона бизнеса. Посещение престижных деловых мероприятий.	8
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

– Опрос.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

- Опрос;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
- вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемы е компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оцен ка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.8.2	Имидж-менеджмент XXI века: как превратить деловые контакты в контракты	СК-3; ЛКК-3,ЛКК-5	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-10
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	2,5
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10
					0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерные темы опроса

1. Деловые коммуникации в бизнесе.
2. Вербальные, невербальные, паравербальные коммуникации.
3. Визуальные коммуникации.
4. Алгоритм создания профессионального имиджа.
5. Дресс-код как атрибут бренда компании.
6. Ошибки при деловом общении.

7. Способы их устранения.
8. Имидж-менеджмент.
9. Персональный маркетинг.
10. Управление профессиональным имиджем и собственным брендом.
11. Кросс-культурный менеджмент.
12. Деловая этика.
13. Деловой этикет.
14. Манеры лидера в век электроники.
15. "Thank you"- этикет.
16. Технологии и этикет.
17. Светская сторона бизнеса.
18. Посещение престижных деловых мероприятий.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Понятие культуры бизнес-взаимодействий: сущность и функции. Место и роль этики в деловой культуре личности и современного бизнеса.
2. Современные деловые культуры и главные этические проблемы современного бизнесмена.
3. Понятие коммуникации бизнес-среды: сущность, структура и принцип функционирования. Этическая составляющая коммуникативных актов в деловой сфере.
4. Соотношение универсальной этики, профессиональной и этики бизнеса. Основные этические подходы современного бизнеса.
5. Этика бизнеса: сущность, история становления как практики и знания, спектр подходов.
6. Индивидуальная этика человека в контексте бизнес-коммуникаций и проблемы нравственного выбора и ответственности в деловой сфере.
7. Нравственная регуляция личности в современном бизнесе и проблема сотрудничества, конфликтов и равнодушия в деловом общении.
8. Этика бизнеса как репутационный критерий. Проблема социальной ответственности и этических стандартов организации в деловых отношениях.
9. Социальная ответственность бизнеса как индикатор качества этики бизнеса: сущность, подходы и главные проблемы.
10. Макроэтика бизнеса: содержание и главные проблемы макроэтики современного бизнеса.
11. Главные проблемы макроэтики отношений бизнеса с государством современный: российский контекст.
12. Специфические особенности и современные нравственные проблемы бизнес-коммуникаций в системе спроса и потребления.
13. Этическая проблема власти и подчинения как проблема качества деловых коммуникаций в организации: принципы и нормы.
14. Этика деловых отношений с коллегами: табу, стандарты и проблема идентификации личности во внутрикорпоративном пространстве.
15. Этически проблемные деловые коммуникации: служебные разоблачения.
16. Этически проблемные деловые коммуникации: гендерный аспект деловых отношений в организации (этика и этикет).
17. Этически проблемные бизнес-коммуникации: практика "выгодных связей" и дарения (этика и этикет).
18. Соотношение этики и этикета бизнес-коммуникаций как проблема. Соотношение общего и делового этикетов в жизнедеятельности современного человека.
19. Понятие делового этикета и его функции в жизнедеятельности человека и организации. Проблема специфики этикетной нормы в современных деловых коммуникациях: общие принципы и частные случаи.
20. Проблема имиджа и репутации бизнесмена: этика и этикет. Этические основания речевых коммуникаций в бизнес-сфере современного человека и проблемы речевого этикета.

21. Проблема имиджа и репутации бизнесмена: этика и этикет. Внешний вид делового человека: проблема соотношения моды, этикетных требований и потребности в самовыражении.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
6. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
7. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании

7.2 Основная литература

1. Капкан, М. В. Деловой этикет : учебное пособие для СПО / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, 2021. — 167 с. — ISBN 978-5-4488-1123-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/104899.html>
2. Осмонбаева, К. М. Актуальные проблемы международного права : учебное пособие / К. М. Осмонбаева. — Бишкек : Международный университет Кыргызстана, 2022. — 316 с. — ISBN 978-9967-19-881-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru>
3. Дэн Кеннеди Жесткий бренд-билдинг [Электронный ресурс]: выжмите из клиента дополнительную маржу/ Дэн Кеннеди, Форрест Уолтер, Джим Кевэл— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 292 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42083>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Алеппо, А. В. Дипломатическая и консульская служба : учебник для вузов / А. В. Алеппо. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 294 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14063-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/558814>
5. Кудина М.В. Управление компанией [Электронный ресурс]: теория и практика/ Кудина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2019.— 325 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54668>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Круглова, И. А. Мировая экономика и международные экономические отношения. В 3 частях. Ч.1. Мировая экономика : учебно-методическое пособие / И. А. Круглова, В. В. Третьяк. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, 2023. — 105 с. — ISBN 978-5-4228-0143-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135969.html>
2. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2019.— 190 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6305>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Грошев И.В. Системный бренд-менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Грошев И.В., Краснослободцев А.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.— 656 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10509>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Росстата – www.gks.ru
2. Банка России – www.cbr.ru
3. Всемирной торговой организации – www.wto.org
4. Всемирного банка – www.worldbank.org
5. Росбизнесконсалтинга – www.rbc.ru
6. Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) – www.unctad.org
7. Организация экономического сотрудничества и развития – www.oecd.org

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>
<http://www.kodeks.ru>

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>
<http://www.minjust.ru>
<http://www.minprom.gov.ru>

Правительство Российской Федерации
Министерство юстиции Российской Федерации
Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации
Федеральное агентство по промышленности
Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации
Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>
<http://www.mcx.ru>

<http://www.mintrans.ru>

7.6. Иные источники

<http://www.rcsme.ru/>
<http://www.hr-portal.ru>
<http://www.bankir.ru>
<http://www.mediacia.com>
<http://www.vestnik-gosreg.ru>
<http://www.bankrot.ru>
<http://www.bankrotstvo.ru>
<http://www.bankrupt.ru>

Ресурсный центр малого предпринимательства
Сайт, посвященный управлению персоналом
Сайт, посвященный банковской деятельности
Центр медиации и права
Вестник государственной регистрации
Российский антикризисный ресурс
Интернет-проект Банкротство.RU
Бизнес-портал о банкротствах

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Владение выдающимися лидерскими качествами СК-3	1. Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом. 2. Выращивает лидеров среди своих сотрудников. Умело и эффективно делегирует свои полномочия. Побуждает сотрудников самостоятельно планировать свою деятельность, задает ориентиры

	развития. Способствует тому, чтобы сотрудники ставили перед собой трудные, но реалистичные цели. 3. Создает план развития своих сотрудников, выступает в роли наставника. Тратит время и усилия на организацию тренингов и других развивающих мероприятий
Развитое чувство социальной ответственности за последствия принимаемых экономических, политических и социальных решений ЛКК-3	1. предоставляет инструментарий для систематизации и развития управленческой практики в области формирования корпоративной идеологии, отвечающей стратегическим целям компании
Способность развивать в себе личностные качества, требуемые руководителю высшего звена ЛКК-5	1. Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КОУЧИНГ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы	13
7.2 Основная литература	13
7.3 Дополнительная литература	13
7.4 Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Коучинг для руководителей» является рассмотрение теории и практики коучинга, овладение основными инструментами коучинга, развитие таких компетенций: как способность решения проблем; оказание влияния; саморазвитие и развитие руководителей.

Задачи дисциплины:

- ознакомление слушателей с понятием «коучинг» и его форматами;
- ознакомление с современными техниками коучинга для решения профессиональных задач и создания собственного дела, или построения коучинг-практики с нуля;
- приобретение навыков практического применения техник коучинга;
- получение навыков постановки целей, тайм-менеджмента, стресс- менеджмента, самопрезентации и самопродвижения.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)	знания требований разработки и реализации организационно-управленческих решений	умения применять методы оценки операционной и организационной эффективности организационно-управленческих решений, социальной значимости, учитывая социальную и этическую ответственность за принятые решения	навыками внедрять изменения, обеспечивать реализацию текущих процессов и адаптировать систему управления в соответствии с принятыми стратегическими и тактическими управленческими решениями.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины**4.1. Структура дисциплины**

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.9	Коучинг для руководителей															Зачет 2 ч	ОПК-3 (4)
4.9.1.	Основные навыки коуча.	6	4		2	2		4							Д		
4.9.2.	Структура и процесс коуч-беседы.	6	4		2	2		4							Д		
4.9.3.	Этический кодекс коуча	6	4		2	2		4							О		
4.9.4.	Виды коуча	6	4		2	2		4							3		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.9.1. Основные навыки коуча.	Введение в парадигму коучинга. Ключевые навыки коучинговой беседы. Раппорт и его установление в коуч-беседе. Уровни коммуникации коуча и фокус внимания. Тоны голоса. Уровни и виды слушания. Коучинговое состояние или состояние Потока (М.Чиксентмихайи). Коуч-позиция. Визуальное и системное мышление. Ориентация на достижение. Потребности и глубинные ценности коуча и клиента. Эмоциональная компетентность коуча. Целостность. Творчество и личностный потенциал. Доверие и искренность. Коучинговый запрос. Диагностика некоучинговых запросов. Время коуч-сессии. Цели клиента и их экологичность. Жизненные стратегии клиента.
4.9.2. Структура и процесс коуч-беседы.	Структура беседы коуча. Ключевые этапы коуч-сессии. Раппорт. Запрос. Прояснение запроса. Контракт. Формат конечного результата. Коучинговый процесс – осознанность, мотивация, поиск ресурсов, вдохновение, принятие ответственности. Шаги клиента. План практических действий клиента по достижению поставленной цели. Ценность коуч-беседы для клиента. Благодарность коуча. Лингвистические инструменты коуча. Диагностика в коучинге. Техники коучинга: «Колесо баланса», Фрейм результата, SMARTER. Модель GROW, 5-шаговая модель Т. Голви, Кривая научения А. Бандуры. Пирамида логических уровней. Ценностный образ себя. Лестница Мастерства. Шкала состояний. Декартовы координаты. Техника «Юбилей», «Линия времени», «Выбор будущего», «Послание из будущего», «Якорение цели». Работа с убеждениями и страхами в коучинге и др. Коучинговый процесс и нейробиологические уровни: от уровня поведения до уровня ценностей, идентичности и миссии личности.
4.9.3. Этический кодекс коуча	Профессиональный Коуч ICF. Профессиональный Коуч ICF основывает свою практику на Ключевых профессиональных компетенциях ICF и принимает обязательство следовать Этическому Кодексу ICF. Этические стандарты коуча.
4.9.4. Виды коуча	По области применения различают <u>карьерный коучинг</u> , <u>бизнес-коучинг</u> , <u>коучинг личной эффективности</u> , <u>лайф-коучинг</u> . Области применения коуча

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение		
Номер раздела а (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.9.1.	Творчество и личностный потенциал. Доверие и искренность. Коучинговый запрос. Диагностика некоучинговых запросов. Время коуч-сессии. Цели	4

	клиента и их экологичность. Жизненные стратегии клиента.	
4.9.2.	Лингвистические инструменты коуча. Диагностика в коучинге. Техники коучинга: «Колесо баланса», Фрейм результата, SMARTEF, Модель GROW, 5-шаговая модель Т. Голви, Кривая научения А. Бандуры. Пирамида логических уровней. Ценностный образ себя. Лестница Мастерства.	4
4.9.3.	Самокоучинг. Коучинг групп и команд. Коучинг первых лиц.	4
4.9.4.	Эффективный коучинг. Установление целей и правильная формулировка результатов, управление внутренними результатами, перекрестное отображение ресурсов и обеспечение высококачественной обратной связи.	4
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Опросы и доклады, включающее в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - темы докладов, задания;
 - опрос по теме;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.9.1.		ОПК-3 (4)	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-2,5

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
	Основные навыки коуча.			2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2,5 0-2,5
4.9.2.	Структура и процесс коуч-беседы.	ОПК-3 (4)	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2,5 0-2,5 0-2,5
4.9.3.	Этический кодекс коуча	ОПК-3 (4)	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2,5 0-2,5 0-2,5
4.9.4.	Виды коуча	ОПК-3 (4)	Задание	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2,5 0-2,5 0-2,5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам докладов, опроса и задания (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и

захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Методические рекомендации для выполнения заданий

На практических занятиях слушатели выполняют задания, связанные с анализом конкретных проблемных ситуаций, методиками планирования и организации крупномасштабных изменений в компании, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, круглых столах, участием в деловых и ролевых играх.

При выполнении практических заданий необходимо:

1. Изучить теоретический материал по конкретной теме.
2. Решить ситуационные задачи.
3. Сделать выводы.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Примерные темы докладов

1. Основные категории коучинга.
2. Краткая история зарубежного и отечественного коучинга.
3. Методы коуча.
4. Инструментарий коуча.
5. Внутренние ресурсы и мотивация человека.
6. Эффективный самокоучинг.
7. Самокоучинг.
8. Модели коучинга.
9. Трансформационный коучинг.
10. Коучинг и создание атмосферы развития.
11. Эффективные техники коучинга.
12. Основные техники коучинга.
13. Философия коучинга.
14. Область и сфера применения коучинга. Сила вопроса или сила указания.
15. Стили коучинга (директивный коучинг, недирективный коучинг).
16. Уровни поддержки обучения и изменения в коучинге (руководство и опека, коучинг, обучение, менторство, спонсорство, пробуждение).

Темы опроса

1. Определение целей коуч-сессии. Вопросы для постановки целей.
2. Принципы коучинга.
3. Инструментарий коучинга: обратная связь и развитие способностей.

4. Кодекс чести коучера.

Задание

Следует описать, какие клиенты к вам приходят и кого вы возьмете. Не просто «двуногих людей», а конкретнее. Если вы коучите баскетболистов, то рост не меньше 176 сантиметров, вес от 40 до 300 килограммов. Приходят разные люди, и рамки должны быть обязательно. Они нужны для того, чтобы понять, кого брать.

До того как вы начинаете продавать коучинг, у вас должны быть три кейса (истории успеха). В них вы описываете, как взяли человека и из точки А довели его до точки Б.

Если у вас такие результаты уже есть, ваша задача — их оформить. Минимум три, больше — еще лучше.

Что значит оформить? Показываете точку А — то, с чем человек пришел. Затем показываете точку Б, к которой вы его привели. И описываете шаги, которые для этого были сделаны.

Если шаги во всех кейсах практически одинаковы, можно детально их не расписывать. И все же стоит показать, что было сделано, даже если действия одинаковы. Но хорошо, когда они в чем-то различаются. Поэтому если имеются какие-то особенности и интересные детали, об этом обязательно стоит упомянуть.

У вас может не быть кейсов, но наверняка уже есть клиенты, которые что-то купили, что-то скачали. Беседуете с ними один на один по скайпу или электронной почте. Узнаете, какие у них результаты, чем вы можете помочь. Берете за руку и доводите до результата. То есть делаете бесплатно три коучинга (только не пишите потом на сайте, что это было бесплатно).

На случай, если у вас с документацией трудности, откроем вам две хитрости.

Хитрость № 1. Оформите свой кейс. Например, вы сами преодолевали определенные проблемы, прежде чем получили первых десятичных клиентов. Опишите, что вы сделали: провели публичное выступление, во время него устроили продажи коучинга и так далее. Таким образом, один из трех кейсов можно сделать своим.

Соответственно, такой пример не всем подходит. Если мужчина коучит женщин до того уровня, когда трое мужчин приглашают их на свидание, он сам не входит в целевую аудиторию. Поэтому ему эта хитрость не подойдет.

Хитрость № 2. Вы можете найти двух-трех людей, у которых уже получается то, чему вы обучаете. Продавать коучинг, делать так, чтобы мужчины приглашали даму на свидание, правильно запускать телемаркетинговые кампании и так далее. Мы уверены, что среди ваших клиентов или знакомых есть такие люди. Если нет, то они обязательно найдутся у конкурентов.

Сделайте три интервью и оформите их: какие были раньше проблемы, что было сделано, чтобы их устранить, какие результаты есть сейчас.

Таким образом, один кейс можете взять свой, а два или три дополнительных будут представлять собой интервью тех, кто уже достиг нужного результата. Понятно, что выходит с натяжкой. Ведь это не клиенты вашего коучинга. Значит, потом все равно придется самостоятельно довести троих человек до результата.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Основные категории коучинга.
2. Краткая история зарубежного и отечественного коучинга.
3. Инструментарий коуча.
4. Инструментарий коуча.
5. Внутренние ресурсы и мотивация человека.
6. Самокоучинг.
7. Самокоучинг.

8. Трансформационный коучинг.
9. Трансформационный коучинг.
10. Коучинг и создание атмосферы развития.
11. Эффективные техники коучинга.
12. Эффективные техники коучинга.
13. Философия коучинга. /Пр/
14. Область и сфера применения коучинга. Сила вопроса или сила указания.
15. Стили коучинга (директивный коучинг, недирективный коучинг).
16. Уровни поддержки обучения и изменения в коучинге (руководство и опека, коучинг, обучение, менторство, спонсорство, пробуждение).
17. Определение целей коуч-сессии. Вопросы для постановки целей.
18. Принципы коучинга. Инструментарий коучинга: обратная связь и развитие способностей.
19. Инструментарий коучинга: обратная связь и развитие способностей.
20. Кодекс чести коучера.
21. Сравнительный анализ и «перекрестное картоварение». Формат сравнительного анализа.
22. Сравнение обратной связи методом 360 градусов и других инструментов измерения. Использование и применение обратной связи методом 360 градусов.
23. Применение метода GROW. Определение целей коуч-сессии. Выявление реалий, вариантов решения проблемы. Подведение итогов. Рекомендации по использованию метода GROW.
24. Коучинг для руководителей как способ самоорганизации.
25. Цели и функции Международной Федерации Коучинга.
26. Кодекс чести коучера.
27. Самокоучинг.
28. Коучинг групп и команд.
29. Коучинг первых лиц.
30. План действий коуча.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-24 балла, ссылки на литературные источники – 0-22 балла; полнота ответа с приведением примеров – 0-24 балла.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении докладов, задания, ответов на опросы и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
	«зачтено»	Слушатель знает виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности; закономерности формирования эффективной команды. Слушатель умеет применять полученные теоретические знания

70-100		современных технологий управления персоналом на практике, формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом; различать рабочую группу и команду, различные виды команд; отбирать людей в команду в зависимости от задачи и предстоящей деятельности; определять эффективность командной деятельности. Слушатель владеет основными функциями современных технологий управления персоналом современными методами и технологиями управления персоналом, навыками владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности; методологией командообразования на уровне, необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности; закономерности формирования эффективной команды. Слушатель не умеет применять полученные теоретические знания современных технологий управления персоналом на практике, формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом; различать рабочую группу и команду, различные виды команд; отбирать людей в команду в зависимости от задачи и предстоящей деятельности; определять эффективность командной деятельности. Слушатель не владеет основными функциями современных технологий управления персоналом современными методами и технологиями управления персоналом, навыками владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности; методологией командообразования на уровне, необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/

5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
7. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
8. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
9. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

- 1 Саидов, М. Разговоры, которые меняют жизнь: техники экспоненциального коучинга / М. Саидов ; под редакцией Н. Ершовой. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 128 с. — ISBN 978-5-9614-4115-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125386.html>
2. Коучинг / Э. Батиста, К. Франковелджа, Э. Хэллоувелл [и др.] ; перевод А. Ядыкин ; под редакцией А. Черникова. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-3642-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126235.html>
3. Антонова, Н. В. Коучинг в бизнесе : учебник для вузов / Н. В. Антонова, Л. В. Казинцева, Н. А. Сизова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14122-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567686>
4. Антонова, Н. В. Коучинг в бизнесе : учебное пособие для вузов / Н. В. Антонова, Л. В. Казинцева, Н. А. Сизова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14122-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544043>

7.3 Дополнительная литература

1. Кимси-Хаус, Г. Коактивный коучинг: проверенные принципы личностного и профессионального роста / Г. Кимси-Хаус, К. Кимси-Хаус, Ф. Сандал ; перевод Т. Грачева. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 264 с. — ISBN 978-5-9614-2827-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124487.html>
2. Герчикова И.Н. Менеджмент (4-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Герчикова И.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 511 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52505>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptr.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-ресурс

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

<http://www.consalting.ru/>

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,
менеджменту, финансам, управлению

<http://www.aup.ru>

<http://www.rcsme.ru/>
<http://www.hr-portal.ru>.
<http://www.bankir.ru>
<http://www.mediacia.com>
<http://www.vestnik-gosreg.ru>
<http://www.bankrot.ru>
<http://www.bankrotstvo.ru>
<http://www.bankrupt.ru>
<http://buhgalte.ru/>
<http://www.sovbuh.ru/>
<http://provodka.ru/>

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
 Ресурсный центр малого предпринимательства
 Сайт, посвященный управлению персоналом
 Сайт, посвященный банковской деятельности
 Центр медиации и права
 Вестник государственной регистрации
 Российский антикризисный ресурс
 Интернет-проект Банкротство.RU
 Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)	1. Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды 2. Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость 1. Обеспечивает реализацию управленческих решений

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОСНОВЫ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	6
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
7.1 Нормативно-правовые документы	12
7.2 Основная литература	12
7.3 Дополнительная литература	13
7.4 Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является формирование системы современных знаний и эффективных навыков кросс-культурных коммуникаций в бизнесе, основанных на глубоком понимании процессов глобализации, особенностей национального менталитета и специфики конкретной страны.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов кросскультурного менеджмента и решение следующих задач, как:

- создание опыта взаимодействия в команде для актуализации и проблематизации темы “Кросс-культурный менеджмент в новых условиях”
- освоение на практике авторские инструменты, развивающие метакомпетенции:
- переход к системному мышлению
- использование эффективных коммуникаций и влияния
- усиление проактивности, инновационности, открытость новому
- принятие решений в зоне неопределенности
- повышение эмоциональной компетентности

Важную роль при этом играет изучение современных научно-методических подходов кросс-культурного менеджмента.

Эта деятельность становится особенно важной в современных условиях обострения конкурентной борьбы между компаниями, регионами и странами, тяжелых глобальных кризисов и необходимости модернизации национальных экономик.

Задачи дисциплины:

- Изучить 4 основные модели кросс-культурного менеджмента
- Исследовать особенности менталитета в различных культурах
- Проанализировать структуру эффективной коммуникации
- Понимать причины различного восприятия в разных культурологических средах
- Научиться определять стратегии взаимодействия с представителями различных культур
- Уметь оценивать необходимый объем действий на подготовительном этапе
- Научиться применять гибкий подход в переговорном процессе
- Уметь вырабатывать эффективную стратегию взаимодействия с партнером
- Научиться принимать культурологические особенности оппонента
- Уметь управлять эмоциями
- Овладеть навыками проведения эффективных переговоров с представителями различных культур

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК), Лично-культурные компетенции (ЛКК) и Универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Понимание специфики кросс-культурных отношений ЛКК-2	механизмы и инструменты повышения	управлять международными проектами с	составления и анализа положений

	доходности международного бизнеса	помощью команды профессионалов (аутсорсинг или штатные специалисты), повышать качество управления иностранным бизнесом	инвестиционных, акционерных соглашений анализа положений инвестиционных, акционерных соглашений
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)	знания требований разработки и реализации организационно-управленческих решений	умения применять методы оценки операционной и организационной эффективности организационно-управленческих решений, социальной значимости, учитывая социальную и этическую ответственность за принятые решения	навыками внедрять изменения, обеспечивать реализацию текущих процессов и адаптировать систему управления в соответствии с принятыми стратегическими и тактическими управленческими решениями.
Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия УК-5	механизмы межкультурного взаимодействия в обществе на современном этапе, принципы соотношения общемировых и национальных культурных процессов	объяснить феномен культуры, её роль в человеческой жизнедеятельности; адекватно оценивать межкультурные диалоги в современном обществе; толерантно взаимодействовать с представителями различных культур	навыками формирования психологически-безопасной среды в профессиональной деятельности; навыками межкультурного взаимодействия с учетом разнообразия культур.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.10	Основы кросскультурного менеджмента															Зачет 2 ч	УК-5, ЛКК-2, ОПК-3 (4)
4.10.1.	Особенности менталитета в различных культурах	6	4		2	2		2							Д		
4.10.2.	4 модели ККМ	7	3		1	2		4							Д		
4.10.3.	Основы эффективной коммуникации	7	3		2	1		4							Д		
4.10.4.	Эмоциональная компетентность	6	3		1	2		3							Д		
4.10.5	Подготовка к взаимодействию в ситуации ККМ	6	3		2	1		3							Д		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.10.1. Особенности менталитета в различных культурах	Культуры, сосредоточенные на сделке: Северная Европа и Германия, Великобритания, Северная Америка, Австралия и Новая Зеландия. Культуры, умеренно сосредоточенные на сделке: Южная Африка Южная Европа, Центральная и Восточная Европа, Чили, Южная Бразилия, Северная Мексика, Гонконг, Сингапур
4.10.2. 4 модели ККМ	4 модели ККМ Фасилитация по особенностям 4 моделей и стратегиям поведения в каждой модели
4.10.3. Основы эффективной коммуникации	Анализ переговоров, вызвавших трудности у участников
4.10.4. Эмоциональная компетентность	Алгоритм управления эмоциями. Техники развития коммуникативной гибкости.
4.10.5. Подготовка к взаимодействию в ситуации ККМ	Анализ реальных ситуаций участников, вызвавших трудности Подготовка к взаимодействию в ситуации ККМ

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.10.1. Особенности менталитета в различных культурах	Культуры, сосредоточенные на взаимоотношениях: Страны арабского мира Африка, Латинская Америка и Азия	2
4.10.2. 4 модели ККМ	Модели кросс-культурного поведения	4
4.10.3. Основы эффективной коммуникации	Внимание на сделке/внимание на взаимоотношениях. Неформальная /формальная культура Культура с жесткими временными рамками/культура с гибкими временными рамками	4
4.10.4. Эмоциональная компетентность	Эмоционально экспрессивные/эмоционально сдержанные культуры	3
4.10.5. Подготовка к взаимодействию в ситуации ККМ	Как преодолеть барьер молодости с покупателем из иерархической культуры? Формальные и неформальные культуры	3
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Доклад

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Доклад;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.10.1	Тема 1. Особенности менталитета в различных культурах	УК-5, ЛКК-2, ОПК-3	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2,5 0-2 0-2
4.10.2	Тема 2. 4 модели ККМ	УК-5, ЛКК-2, ОПК-3	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2,5 0-2 0-2
4.10.	Тема 3. Основы эффективной коммуникации	УК-5, ЛКК-2, ОПК-3	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2,5 0-2

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
				зрения.	0-2
4.10.4	Тема 4. Эмоциональная компетентность	УК-5, ЛКК-2, ОПК-3	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2,5 0-2
4.10.5	Тема 5. Подготовка к взаимодействию в ситуации ККМ	УК-5, ЛКК-2, ОПК-3	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2,5 0-2
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам докладов (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы. Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено

Примерные темы докладов

1. Место дисциплины кросс-культурный менеджмент (ККМ) в системе наук и взаимосвязь с ними. Определение ККМ и его специфические особенности. Кросскультурный менеджмент, предмет и методы исследования.
2. Этническая картина мира (лингвистическая, антропологическая, географическая)
3. Экспериментальные исследования межкультурных различий.

4. Концепции межкультурных различий: теория ценностных ориентаций Клакхон и Стробека, теория ценностных конфигураций Парсонса.
5. Параметры межкультурных различий: теории Хофстеде, Тромпенаарса.
6. Теория Холла: высоко- и низко- контекстные культуры.
7. Восприятие времени в различных культурах: концепция Льюиса.
8. Психология межкультурного взаимодействия: особенности коммуникации с представителями другой культуры.
9. Феномен культурного шока.
10. Факторы, влияющие на ККМ: стереотипы, предрассудки, дискриминация.
11. Вербальное межкультурное общение: проявление межкультурных различий в языке и фольклоре. Политическая корректность – языковой такт.
12. Воздействие национальной культуры на управление организацией.
13. Различные классификации корпоративных культур (Хофстеде, Тромпенаарс, Дил и Кеннеди).
14. Культура и управление человеческими ресурсами: особенности рекрутинга, тренинга, аттестации, системы поощрения.
15. Культура, коррупция, взяточничество.
16. Маркетинг в различных культурах.
17. Международный менеджер (стратегии решения задач, процесса взаимодействия, выбора способа коммуникации и пр.)

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Кросс-культурный менеджмент как учебная дисциплина: его предмет, объект и задачи. Необходимость изучения.
2. Основные направления и актуальные проблемы кросс-культурного менеджмента.
3. Кросс-культурный шок и способы его преодоления.
4. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.
5. Понятие деловой культуры, ее элементы и уровни.
6. Системы ценностей в национальных культурах.
7. Вера как основа кросс-культурных сопоставлений.
8. Параметры воздействия на деловую культуру: факторы бизнес-окружения
9. Культурные различия и этика
10. Этническая стереотипизация. Явление этноцентризма.
11. Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран.
12. Базовые критерии межкультурных различий по Г.Хофштеде.
13. Теория «Z» по У.Оучи.
14. Базовые критерии межкультурных различий по Ф.Тромпенаарсу.
15. Культурный профиль страны.
16. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.
17. Высоко- и низконтекстуальные культуры.
18. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах.
19. Условия эффективной межкультурной коммуникации.
20. Влияние культуры на процесс переговоров
21. Модели ведения переговоров.
22. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие.
23. Классификационные критерии корпоративных культур.
24. Сравнительный анализ моделей корпоративных культур.
25. Значимость труда в различных бизнес-культурах.

26. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности.
27. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.
28. Национальные модели лидерства.
29. Различия в представлениях о статусе и лидерстве.
30. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.
31. Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем.
32. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами.
34. Признание ценности различий и управление разнородной рабочей силой.
35. Культурная чувствительность и кросс-культурная компетентность.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

4. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
5. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
6. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560297>
2. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535994>
3. Дэн Кеннеди Жесткий бренд-билдинг [Электронный ресурс]: выжмите из клиента дополнительную маржу/ Дэн Кеннеди, Форрест Уолтер, Джим Кевэл— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 292 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42083>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Попов А.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попов А.А., Попов Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2021.— 567 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42931>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бирман Л.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2018.— 397 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51040>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Кудина М.В. Управление компанией [Электронный ресурс]: теория и практика/ Кудина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2019.— 325 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54668>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Зотов В.В. Бренд-решения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Зотов В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2019.— 80 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10626>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2019.— 190 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6305>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Грошев И.В. Системный бренд-менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Грошев И.В., Краснослободцев А.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 656 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10509>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Росстата – www.gks.ru
2. Банка России – www.cbr.ru

3. Всемирной торговой организации – www.wto.org
4. Всемирного банка – www.worldbank.org
5. Росбизнесконсалтинга – www.rbc.ru
6. Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) – www.unctad.org
7. Организация экономического сотрудничества и развития – www.oecd.org

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>
<http://www.kodeks.ru>

СПС «Консультант-Плюс»
 СПС «Кодекс»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
 предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
 новости, аналитические материалы, информация
 о фондовых и валютных рынках.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Понимание специфики кросс-культурных отношений ЛКК-2	1. формирует способности работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)	1. Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды 2. Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость 3. Обеспечивает реализацию управленческих решений
4. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия УК-5	1. Проведит эффективные переговоры с представителями различных культур 2. Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ В КОМПАНИИ И БИЗНЕСЕ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	4
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
7.1 Нормативно-правовые документы	10
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	11
7.4 Интернет-ресурсы	11
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Преемственность в компании и бизнесе» является формирование системы знаний и навыков в области стратегии преемственности для разного типа компаний, от публичных до частных и семейных.

Наличие стратегии и программы подготовки преемников – важная интегрированная часть общей бизнес-стратегии. Они не только помогают минимизировать риски, связанные с уходом ключевых сотрудников и управляющего, но и способствует созданию культуры непрерывного обучения и развития, что является ключом к долгосрочному успеху и устойчивости компании.

Бенефициарам, собственникам крупных предприятий критически важна подготовка преемников для бизнеса и передача капитала «подготовленным» наследникам.

Задачи курса:

- Разобрать общие и сформировать личные критерии владельческой эффективности и снизить бизнес-риски через создание программы преемственности на ключевые позиции в компании
- Исследовать сходство и различие структур корпоративного и семейного управления, управления фондами;
- Понять влияние семейных сценариев на планирование преемственности;
- Исследовать барьер делегирования ответственности и принятия решений между собственником и топ-менеджером;
- Научиться формировать планы преемственности с актуальными и эффективными инструментами развития преемников.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Лично-культурные компетенции (ЛКК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способность развивать в себе личностные качества, требуемые руководителю высшего звена ЛКК-5	базовых основ маркетинга для управления позицией компании на рынке.	Умение развивать новые продукты или услуги	Навыки управления персоналом, Поддержание связей с общественностью (формирование репутации и имиджа компании в обществе, в бизнес-сообществе или на рынке – на выбор)

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины**4.1. Структура дисциплины**

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.11	Преемственность в бизнесе и компании															Зачет 2 ч	ЛКК-5
4.11.1.	Понятие преемственности	6	2		1	1		4									
4.11.2.	Жизненный цикл и ключевые элементы бизнес-системы	8	4		2	2		4							О		
4.11.3.	Сопряжение бизнеса и семьи	8	4		2	2		4							О		
4.11.4.	Комплексные программы преемственности	10	6		3	3		4							О		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.11.1. Понятие преемственности	Понятие преемственности. Отличие преемственности от назначения на должность. Отличие преемственности от наследования. Зачем и кому необходимо заниматься планированием преемственности. План преемственности как способ поддержать прибыльность, ценности, долговечность и репутацию компании при смене лидера. Предпосылки для планирования преемственности. Риски при отсутствии плана преемственности. Управленческая, владельческая и предпринимательская преемственность. Обзор международной и российской практик преемственности. Дебаты на тему «Целесообразность планирования преемственности».
4.11.2. Жизненный цикл и ключевые элементы бизнес-системы	Энергия бизнес-системы. Продукт организации. Множественность жизненных циклов в бизнесе. Собственник и его роли. Риск ролевого конфликта. Изменение роли собственника на различных этапах жизненного цикла. Собственник как источник ключевых возможностей и рисков бизнеса. Владельческая эффективность и стоимость времени собственника. Карьера собственника и топ-менеджера. Горизонт стратегического видения собственника и наёмного менеджера. «Топопривлекательность» бизнеса. Проблемное поле корпоративного управления. Корпоративное (Corporate), Семейное (Family) управление (Governance) и управление фондами (Fund Governance): сходство структур и ключевые принципы. Стейкхолдеры в системе корпоративного управления: собственники, совладельцы, акционеры, топ-менеджеры, наследники, преемники. Особенности корпоративного управления для частных, семейных и публичных компаний. Практическое задание в малых группах: «Анализ потребностей и мотивов стейкхолдеров в системе корпоративного управления»
4.11.3. Сопряжение бизнеса и семьи	Модель "трех кругов" семейного бизнеса. Конфликты целей в семейном бизнесе. Дополнительные жизненные циклы в семейном бизнесе. Семейные сценарии в бизнесе. Влияние семейных мифов на бизнес. Защита физического и психического благополучия и семейных отношений. Инструменты для разрешения вопросов в семье и бизнесе: брачный договор, завещание, договор акционеров. Индивидуальное задание с последующим обсуждением: Экспресс-диагностика жизненных циклов в бизнесе и семье, определение ключевых задач текущих этапов».
4.11.4. Комплексные программы преемственности	Интегрированная модель развития лидерства и планирования преемственности Groves. Процесс планирования преемственности. Элементы программы преемственности: самоанализ лидера, развитие команды и внешнего окружения. Личность лидера, самоанализ ценностей и смыслов, установок и убеждений. Ограничивающие убеждения. Фильтры восприятия. Принципы и уровни мышления. Уровни лидерства. Обзор

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	распространенных диагностических моделей. Модель лидерства К.Левина. Модель вертикального лидерства Д. Рука, В.Торберта и С.Кук-Гройтер. Развитие команды и внешнего окружения. Эмпатия. Установление доверительных отношений. Барьеры делегирования и способы их преодоления. Обратная связь. Лидер в конфликте: установки, базовое поведение. Медиация как способ разрешения конфликтов в партнерстве и команде, и альтернативный способ урегулирования споров. Инструменты развития преемников: глубинные интервью, наставничество, executive-коучинг, менторинг, командный коучинг собственника и преемника, бизнес-программы по обучению лидеров, корпоративные программы преемничества Модель коучингового диалога GROW. Мастермайнд-анализ конкретной ситуации слушателя курса

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.11.1. Понятие преемственности	Международные и российские практики преемственности	4
4.11.2. Жизненный цикл и ключевые элементы бизнес-системы	Коллективные и индивидуальные формы ведения бизнеса. Корпорации, не-корпорации, предпринимательские компании: история возникновения, ключевые характеристики. Юридические аспекты корпоративного управления: партнерское соглашение, наследственное планирование	4
4.11.3. Сопряжение бизнеса и семьи	Защита физического и психического благополучия и семейных отношений.	4
4.11.4. Комплексные программы преемственности	Психодинамический подход к решению нелинейных запросов менти: инструменты работы с менти, модель BART, рисунок /биография роли. Психотерапия и ментальное здоровье лидера.	4
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Опрос, включающая в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - опрос;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.11.	Жизненный цикл и ключевые элементы бизнес-системы	ЛКК-5	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 0-2,5 0-3 0-3
4.11.3	Сопряжение бизнеса и семьи	ЛКК-5	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 0-2,5 0-3 0-3
4.11.4	Комплексные программы преимственности	ЛКК-5	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0-2,5 0-4 0-4
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерные темы опроса

1. Предпосылки для планирования преемственности
2. План преемственности как способ поддержать прибыльность, ценности, долговечность и репутацию компании при смене лидера.
3. Риски при отсутствии плана преемственности
4. Собственник и его роли. Риск ролевого конфликта
5. Горизонт стратегического видения собственника и наёмного менеджера
6. Инструменты привлечения наемных менеджеров
7. Особенности корпоративного управления для частных, семейных и публичных компаний
8. Юридические аспекты корпоративного управления
9. Партнерское соглашение
10. Наследственное планирование
11. Семейные сценарии в бизнесе
12. Влияние семейных мифов на бизнес
13. Защита физического и психического благополучия и семейных отношений
14. Инструменты для разрешения вопросов в семье и бизнесе: брачный договор, завешание, договор акционеров
15. Интегрированная модель развития лидерства и планирования преемственности Groves
16. Условия для постановки системы планирования преемственности.
17. Процесс планирования преемственности
18. Личность лидера. Самоанализ ценностей и смыслов, установок и убеждений.
19. Уровни лидерства. Обзор распространенных диагностических моделей.
20. Ментальное здоровье лидера
21. Установление доверительных отношений и эмпатия
22. Медиация как способ разрешения конфликтов в партнерстве и команде.
23. Инструмент развития преемников: глубинные интервью
24. Инструмент развития преемников: наставничество

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Понятие преемственности. Отличие преемственности от назначения на должность. Отличие преемственности от наследования.
2. Управленческая, владельческая и предпринимательская преемственность
3. Энергетическое ядро бизнеса. «Кому нужен этот бизнес» и продукт организации.
4. Множественность жизненных циклов в бизнесе
5. Изменение роли собственника в организации на различных этапах жизненного цикла.
6. Собственник как источник ключевых возможностей и рисков бизнеса
7. Владельческая эффективность и стоимость времени собственника
8. Карьера собственника и топ-менеджера
9. Корпоративное (Corporate), Семейное (Family) управление (Governance) и управление фондами (Fund Governance): сходство структур и ключевые принципы
10. Стейкхолдеры в системе преемственности
11. Коллективные и индивидуальные формы ведения бизнеса.
12. Модель "трех кругов" семейного бизнеса
13. Конфликты целей в семейном бизнесе
14. Жизненные циклы в семейном бизнесе
15. Ограничивающие убеждения лидера. Фильтры восприятия лидера.
16. Как работает мышление. Уровни мышления лидера.
17. Модель лидерства К.Левина.
18. Модель вертикального лидерства Д. Рука, В.Торберта и С.Кук-Гройтер.
19. Делегирование: барьеры и способы их преодоления
20. Лидер в конфликте: установки, базовое поведение
21. Инструмент развития преемников: индивидуальный executive-коучинг
22. Модель коучингового диалога GROW
23. Инструмент развития преемников: Менторинг
24. Динамика отношений в менторинге, психические защиты, сопротивление, обесценивание, Психотипы.
25. Психодинамический подход к решению нелинейных запросов менти
26. Психотерапия в подготовке преемников
27. Модель BART
28. Бизнес-программы по обучению лидеров
29. Корпоративные программы преемничества

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям

70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2. Основная литература

1. Кете де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 311 с.
2. Трусов Г. Тревога и контроль. Стратегии выживания в российском бизнесе / Трусов Г., Шустерман Д.. — Москва : РИПОЛ классик, 2020. — 244 с. — ISBN 978-5-386-13701-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128770.html>
3. Управленческий анализ в бизнесе : учебное пособие / Н.В. Дюженкова [и др.]. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 81 с. — ISBN 978-5-8265-2429-9. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123048.html>
4. Передера, Ж. С. Анализ слияний и поглощений : учебник для вузов / Ж. С. Передера, А. В. Федоров. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14819-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568039>
5. Фрик Вермюлен Вредные привычки в бизнесе. Как лучшие практики убивают вашу компанию / Фрик Вермюлен. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 217 с. — ISBN 978-5-00101-883-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98567.html>
6. Цыганов В.В. Информационный менеджмент: механизмы управления и борьбы в бизнесе и политике : словарь-справочник / Цыганов В.В., Бухарин С.Н.. — Москва : Академический Проект, 2020. — 507 с. — ISBN 978-5-8291-2929-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94866.html>

7.3. Дополнительная литература

1. Льюис, Д. История философии в биографиях / Д. Льюис ; переводчик В. Д. Вольфсон. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 763 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-12970-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543540>
2. Календжян С.О., Бёме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2016.
3. Календжян С.О., Бёме Г. Анализ конкретных ситуаций по делегированию полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2017.
4. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2016.
5. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: потенциал успеха и самоменеджмент. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2016.
6. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: коммуникации в управленческой деятельности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2016.
7. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: постановка целей и контроль. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2016.
8. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: социальная компетенция и модерация. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2017.
9. для руководителей и специалистов. Книга 1. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2017.
10. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы для руководителей и специалистов. Книга 2. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2017.
11. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы

для руководителей и специалистов. Книга 3. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2017.

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru/> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru//>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

<http://www.consalting.ru/>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

<http://www.rcsme.ru/>

<http://www.hr-portal.ru>

<http://www.bankir.ru>

<http://www.mediacia.com>

<http://www.vestnik-gosreg.ru>

<http://www.bankrot.ru>

<http://www.bankrotstvo.ru>

<http://www.bankrupt.ru>

<http://buhgalte.ru/>

<http://www.sovbuh.ru/>

<http://provodka.ru/>

Международное торговое и предпринимательское право.

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.

Российский деловой портал Альянс Медиа

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу,

менеджменту, финансам, управлению

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

Ресурсный центр малого предпринимательства

Сайт, посвященный управлению персоналом

Сайт, посвященный банковской деятельности

Центр медиации и права

Вестник государственной регистрации

Российский антикризисный ресурс

Интернет-проект Банкротство.RU

Бизнес-портал о банкротствах

Информационный ресурс по бухучету

Советник бухгалтера

Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность развивать в себе личностные качества, требуемые руководителю высшего звена ЛКК-5	1. Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ИНДУСТРИАЛЬНО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)—составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
7.1 Нормативно-правовые документы	12
7.2 Основная литература	13
7.3 Дополнительная литература	13
7.4 Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины «Индустриально-организационная психология» - формирование современной системы знаний и актуальных навыков работы с персоналом, как важнейшим ресурсом организации с учетом психологических аспектов человеческого капитала. Помочь руководителям определить место и роль психологии управления в структуре социально-психологического знания, сформировать методическую основу самообразования, а также использовать эффективные инструменты и методы психологического сопровождения деятельности руководителя.

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов психологии управления и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении конкурентоспособности своей бизнес-организации.

Задачи дисциплины:

1. Понять сферу действия организационного поведения, а именно четырех его ключевых элементов - люди, организационные структуры, технологии и внешняя среда.
2. Изучить поведение как систему и понять нейрофизиологические основы поведения сотрудников.
3. Исследовать закономерности и механизмы регуляции поведения людей в процессе их трудовой деятельности.
4. Освоить разнообразие психодиагностических инструментов исследования личности, понять принципы и правила их применения.
5. Изучить специфику формирования и совершенствования психологического климата и организационной культуры предприятия;
6. Понимать сущность и роль интерактивных методов, психологических технологий, ориентированных на мотивирование и личностный рост сотрудников и физическое и ментальное благополучие индивидов и групп;
7. Проанализировать механизмы выявления и управления кризисными ситуациями.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Лично-культурные компетенции (ЛКК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	базовых основ психологии	Умения анализировать и понимать отношения	Спокойно разрешать конфликты и разногласия
Способность развивать в себе личностные качества, требуемые руководителю высшего звена ЛКК-5	базовых основ маркетинга для управления позицией компании на рынке.	Умение развивать новые продукты или услуги	Навыки управления персоналом, Поддержание связей с общественностью (формирование

			репутации и имиджа компании в обществе, в бизнес-сообществе или на рынке – на выбор)

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.12	Индустриально-организационная психология															Зачет 2 ч	ЛКК-1; ЛКК-5
4.12.1.	Основы организационного поведения	6	2		2			4									
4.12.2.	Личность в организации	13	8		3	5		5							3		
4.12.3.	Организационная система и групповые динамики	9	4		2	2		5							Э		
4.12.4.	Управление благополучием работников	4	2		1	1		2							3		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.12.1. Основы организационного поведения	Исторические основы современного организационного поведения. Хоторнские исследования. Сфера действия организационного поведения: люди, организационные структуры, технологии и внешняя среда. Эргономика как основа проектирования рабочей среды. "Золотое правило" индустриально-организационной психологии. Человекоцентричность организационной деятельности. Жизненный цикл сотрудника. Поведение как система. Нейрофизиологические основы поведения.
4.12.2. Личность в организации	Понятие личности. Представление человека о самом себе. Ценности, убеждения и установки. Этапы развития личности и социализация. Первичная и вторичная социализация. Психодиагностика личности. Тесты личностные, способностей и поведенческие. Обзор распространенных психодиагностических инструментов. Большая пятерка личности. Психотипирование сотрудников. Метапрограммы и метапрограммный профиль сотрудника. Прояснение потребностей и мотивов, особенностей мышления. Стимулирование поведения. Обзор современных подходов к управлению трудовой мотивацией. Теория самодетерминации SDT Э.Дэси и Р.Райана. Модель SCARF Д.Рока. Проективные вопросы и модель STAR для исследования профессионального опыта, поведенческих моделей и особенностей мышления. Сравнение мотивационных факторов по длительности и силе воздействия. Обучение и развитие. Особенности обучения взрослых. Диагностика способности к обучению. Самообучающаяся организация П.Сенге. Работа памяти. Кривая забывания Г.Эббингауза. Основные форматы корпоративного обучения. Изменение поведения на требуемое для выполнения трудовых обязанностей: стратегические сессии, практикоориентированные тренинги, наставничество, коучинг, peer-to-peer обучение. Центры развития карьеры. Оценка результатов деятельности. Алгоритм создания модели компетенций. Индивидуальное задание с последующим опросом: Проектирование ролевого профиля Задание в малых группах: Выбор успешного кандидата на основании метапрограммного профиля соискателей Задание в малых группах: Разработка вопросов для интервью (факторы мотивации) Индивидуальное задание с последующим опросом: Двойное послание (Г.Бейтсон) Индивидуальное задание с последующим опросом: Описание поведенческих индикаторов компетенции «Эффективная коммуникация»
4.12.3. Организационная система и групповые динамики	Элементы организационного дизайна организации. Роль как центральный элемент организационного дизайна. Модель BART. Распределение власти и влияния в организации. Корпоративная культура и психологический климат как отражение групповых динамических процессов. Поведение

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	сотрудников в чрезвычайных ситуациях, условиях неопределенности и турбулентности. Признаки выгорания организации. Система принятия решений и каналы обратной связи как профилактика выгорания организации. Индивидуальное задание: Применение модели BART для оценки организационной роли
4.12.4. Управление благополучием работников	Понятие работоспособности. Влияние возрастных характеристик сотрудников на работоспособность. Навыки самоменеджмента. Навыки саморегуляции и совладания. Гимнастика для офисного работника. Упражнения для эмоциональной регуляции. Работа в малой группе с последующим опросом: «Достаточно хороший день»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.12.1. Основы организационного поведения	Эволюция систем управления персоналом до провозглашения человекоцентричного подхода. Нейрофизиологические основы поведения.	4
4.12.2. Личность в организации	Обзор классических теорий мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Теория ожиданий Врума. Теория справедливости Адамса. Удовлетворенность. Вовлеченность. Преданность.	5
4.12.3. Организационная система и групповые динамики	Понятия регресса, фрустрации и прокрастинации. Современные модели оценки: Метод 360, Ассессмент центр, Модели компетенций. Среда обучения LMS.	5
4.12.4. Управление благополучием работников	Теория поколений Хоу-Штрауса. Возрастные особенности трудовой деятельности.	2
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- опросы и задания, включающие в себя анализ конкретных ситуаций с последующим групповым обсуждением и рефлексией;
- эссе, включающая в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint, чек-листы и бланки для самодиагностики навыков анализа организационного поведения и их применения на практике.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - задание;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - эссе
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.12.2	Личность в организации	ЛКК-1, ЛКК-5	Задание	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
4.12.3	Организационная система и групповые динамики	ЛКК-1, ЛКК-5	Эссе	1. Наличие авторской позиции. 2. Анализ проблемы. 3. Логичное и последовательное изложение. 4. Наличие обоснованных выводов в конце эссе..	0-3 0-3 0-3
4.12.4	Управление благополучием работников	ЛКК-1, ЛКК-5	Задание	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
Итого:					30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам деловых игр и задания (табл. 6). Количество набранных баллов в ходе выполнения заданий может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при выполнении зачетной итоговой работы (написания эссе), и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации для выполнения заданий

На практических занятиях слушатели выполняют задания, связанные с анализом конкретных проблемных ситуаций, развитием управленческих и социальных навыков управления командами, применением инструментов организации работы команд, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах.

При выполнении практических заданий необходимо:

1. Изучить теоретический материал по конкретной теме.
2. Выполнить индивидуальные и групповые задания, провести саморефлексию прогресса навыка.
3. Сделать выводы.

Промежуточный контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам эссе (табл. 7). Количество набранных баллов за эссе может составить 0-70. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по выполнению эссе.

Эссе от французского "essai", англ. "essay", "assay" - попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" - взвешивание. Создателем жанра эссе считается М.Монтень ("Опыты", 1580 г.). Это прозаическое сочинение - рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета

Эссе (essay, англ. очерк, попытка, проба) представляет собой сжатое изложение какого-либо вопроса, *отражающее индивидуальную позицию автора.*

Цели эссе:

1. Развитие навыков самостоятельного творческого мышления.
2. Выработка навыков аргументирования, противопоставления при анализе ситуаций.
3. Обучение краткости и последовательности изложения своих мыслей.

В эссе слушатель выражает индивидуальную позицию по рассматриваемой проблеме, излагает собственное мнение по выбранной теме. Наличие авторской позиции, собственного отношения к проблематике обязательно. Эссе может иметь или не иметь обзора точек зрения других авторов. Оно призвано показать скорее общий подход к проблеме, чем проанализировать ее детали. Важно понимать при этом, что особо ценится свежий взгляд на проблему, выделяющий какие-либо ее новые стороны.

Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Формы эссе могут варьироваться от сравнительного анализа до анализа статистических данных по изучаемой проблеме, включать примеры, иллюстрирующие решение исследуемой проблемы, анализ материалов с использованием изучаемых моделей.

В эссе допустима полемика с другими авторами (их точкой зрения), поскольку в задачу слушателя курса входит обязательная демонстрация кругозора по данному предмету. Общая форма изложения должна соответствовать жанру проблемной научной статьи.

В форме эссе может быть представлен анализ имеющихся данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из различных источников информации, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми пояснениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих изучаемую проблему и др.

Тема и структура эссе

Написание слушателями программы итогового эссе практикоориентировано, направлено на диагностику человекоцентрированности управленческих решений, принимаемых руководителями.

Слушателю курса предлагается структурно изложить свои размышления о сфере применения организационного поведения в контексте компании, обосновав его с применением не менее 3 изученных в курсе моделей.

При написании эссе слушателю необходимо:

- раскрыть темы психологического климата и организационной культуры компании;
- описать применение методов профилактики выгорания компании;
- сформировать личный план развития в части изучаемых тем учебного курса.

Общий объем эссе – от 3 до 5 страниц.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- результатом написания эссе;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14–ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XXXVIII, 692 с.
2. Стейпли Л. Личность и групповая динамика: Как каждый из нас влияет на окружающих / Лайонел Стейпли; Пер. с англ.- М.: Альпина Паблишер, 2022. – 248 с.
3. Психология труда, инженерная психология и эргономика : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Климова, О. Г. Носковой, Г. Н. Солнцевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 661 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15490-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568325>
4. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Пер. с англ. Б.Пинскера, И.Татариновой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 448 с.: ил.
5. Малышев, К. Б. Психология управления : учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. — 160 с. — ISBN 978-5-9729-0910-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123829.html>
6. Лебедева Н.А. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Лебедева Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Орел: Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИБ), 2020.— 107 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33426>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Трусов Г. Тревога и контроль. Стратегии выживания в российском бизнесе / Трусов Г., Шустерман Д.. — Москва : РИПОЛ классик, 2020. — 244 с. — ISBN 978-5-386-13701-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128770.html>

7.3 Дополнительная литература

1. Роготнева, Е. Н. Психология управления. Рабочая тетрадь : учебное пособие / Е. Н. Роготнева. — Томск : Томский политехнический университет, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/134349.html>
2. Сафонова Л.А. Методы и инструменты принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н.— Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2019.— 298 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54768>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-ресурс

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

<http://www.consaltng.ru/>

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,
менеджменту, финансам, управлению

<http://www.aup.ru>

<http://www.rcsme.ru/>
<http://www.hr-portal.ru>.
<http://www.bankir.ru>
<http://www.mediacia.com>
<http://www.vestnik-gosreg.ru>
<http://www.bankrot.ru>
<http://www.bankrotstvo.ru>
<http://www.bankrupt.ru>
<http://buhgalte.ru/>
<http://www.sovbuh.ru/>
<http://provodka.ru/>

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
 Ресурсный центр малого предпринимательства
 Сайт, посвященный управлению персоналом
 Сайт, посвященный банковской деятельности
 Центр медиации и права
 Вестник государственной регистрации
 Российский антикризисный ресурс
 Интернет-проект Банкротство.RU
 Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	1. Спокойно разрешает конфликты и разногласия. 2. Умеет передавать информацию без потерь, сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов.
Способность развивать в себе личностные качества, требуемые руководителю высшего звена ЛКК-5	1. Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	6
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.2 Основная литература	14
7.3 Дополнительная литература	15
7.4 Интернет-ресурсы	15
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	17

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Современные методы управления компанией» является формирование глубокого представления о комплексе актуальных систем и методов управления компанией, адекватных этапу организационного развития, основанных на современных научных подходах и обеспечивающих результативность бизнеса в длительной перспективе.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов управления Стратегической деятельностью, предлагаемых современной наукой и отработанных в условиях практического применения. Рассматриваются ключевые закономерности в развитии организации, методы анализа и совершенствования потока создания ценности. От выполнения Стратегической функции напрямую зависит качество выпускаемой продукции и, следовательно, вся внешняя, видимая сторона деятельности компании, с которой имеют дело потребители. Эта деятельность становится особенно важной в современных условиях обострения конкурентной борьбы между компаниями, регионами и странами, тяжелых глобальных кризисов и необходимости модернизации национальных экономик.

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов Стратегического менеджмента и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении конкурентоспособности своей бизнес-организации.

В качестве реального процесса решения задач повышения Стратегической эффективности рассмотрены подходы различных российских компаний, реализовавших масштабные программы преобразований. Особое внимание в курсе уделено вопросам системного подхода, основанного на вовлечении сотрудников в процессы организационной трансформации для роста конкурентоспособности компании, за счет выстраивания потока создания максимальной ценности для клиента.

Задачи дисциплины:

- Изучить особенности процесса развития и профессионализации менеджмента в компании;
- Исследовать общую проблематику и инструментарий современного менеджмента в зависимости от уровня развития менеджмента;
- Понимать закономерности развития менеджмента в компании;
- Оценить своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления;
- Уметь оценить уровень зрелости менеджмента компании;
- Уметь определить необходимость и наиболее актуальные направления развития менеджмента в компании;

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций ОПК-4 (4)	теоретических подходов к разработке и выбору управленческих решений по разработке, институционализации и коммерциализации объектов промышленной собственности, основ социально-экономического прогнозирования и моделирования деятельности, оценки влияния управленческих решений на достижение стратегических задач	формулировать и определять направления управленческих воздействий, связанных с обеспечением реализации стратегии инновационного развития предприятия, разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности деятельности на микроуровне	навыками управления коллективом при государственной регистрации и коммерциализации объектов промышленной собственности, осуществлении экономических сделок на национальном и мировом рынке объектов промышленной собственности
Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления ОПК-1 (4)	методов решения профессиональных задач на продвинутом уровне в сфере экономической, организационной и управленческой теории	применять инновационные подходы для решения экономических, организационных и управленческих задач	навыками обобщения и критического анализа практик управления по направлению менеджмент

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.13	Современные методы управления															Зачет 2 ч	ОПК-1 (4) ; ОПК-4 (4)
4.13.1.	Введение	8	4		2	2		4							Т		
4.13.2.	Организационное развитие и концепции жизненных циклов компаний	8	4		2	2		4							Т		
4.13.3.	Модель зрелости менеджмента	8	4		2	2		4							Т		
4.13.4.	Уровни зрелости менеджмента	8	4		2	2		4							Т		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.13.1. Введение	Место данной дисциплины в системе дисциплин. Происхождение и актуальность темы.
	Текущие научные исследования в этом направлении.
4.13.2. Организационное развитие и концепции жизненных циклов компаний	Концепция «Движущих сил роста» А.Дауна, «Управленческое участие». Г.Липпитта и У.Шмидта, «Бюрократическая концепция» Б.Скотта, «Модель роста организации» Л.Грейнера», «Модель функциональных проблем» Ф.Линдена, «Модель жизненного цикла» И.Адизеса.
	Сравнительный анализ, сходство и отличительные черты различных моделей.
4.13.3. Модель зрелости менеджмента	Концептуальные недостатки основных моделей жизненных циклов. Ключевые принципы модели зрелости менеджмента. «Лучший» уровень зрелости. Последовательность развития менеджмента. Своевременность и уместность применения методов и инструментов менеджмента.
	Практикум: Оценка уровня зрелости менеджмента, обмен опытом по вопросам актуальных методов управления.
4.13.4. Уровни зрелости менеджмента	«Начальный» уровень зрелости: ключевые проблемы; развитие основных элементов системы управления компании; наиболее актуальные и результативные инструменты для данного уровня. Второй уровень «Умеем изменяться»: ключевые проблемы; развитие основных элементов системы управления компании; наиболее актуальные и результативные инструменты для данного уровня. Третий уровень «Умеем развиваться»: ключевые проблемы; развитие основных элементов системы управления компании; наиболее актуальные и результативные инструменты для данного уровня.
	Практикум: Обоснование необходимости развития организации управления и разработка актуальных направлений совершенствования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.13.1. Введение	Место данной дисциплины в системе дисциплин. Происхождение и актуальность темы.	4
4.13.2. Организационное развитие и концепции жизненных циклов компаний	Концепция «Движущих сил роста» А.Дауна, «Управленческое участие». Г.Липпитта и У.Шмидта, «Бюрократическая концепция»	4

	Б.Скотта, «Модель роста организации» Л.Грейнера», «Модель функциональных проблем» Ф.Линдена, «Модель жизненного цикла» И.Адизеса.	
4.13.3. Модель зрелости менеджмента	Последовательность развития менеджмента. Своевременность и уместность применения методов и инструментов менеджмента.	4
4.13.4. Уровни зрелости менеджмента	«Начальный» уровень зрелости: ключевые проблемы; развитие основных элементов системы управления компании; наиболее актуальные и результативные инструменты для данного уровня. Второй уровень «Умеем изменяться»: ключевые проблемы; развитие основных элементов системы управления компании; наиболее актуальные и результативные инструменты для данного уровня. Третий уровень «Умеем развиваться»: ключевые проблемы; развитие основных элементов системы управления компании; наиболее актуальные и результативные инструменты для данного уровня.	4
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Тестирование, включающее в себя кейс-задания.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях **с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий**. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - тестирование;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемы е компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.13.1	Введение	ОПК-4, ОПК-1	Тестирован ие	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0- 2,5 0-4 0-4
4.13.2	Организационное развитие и концепции жизненных циклов компаний	ОПК-4, ОПК-1	Тестирован ие	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 0- 2,5 0-3 0-3
4.13.3	Модель зрелости менеджмента	ОПК-4, ОПК-1	Тестирован ие	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 0- 2,5 0-3 0-3
4.13.4	Уровни зрелости менеджмента	ОПК-4, ОПК-1	Тестирован ие	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 0- 2,5 0-3 0-3
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам тестирования (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к Тестированию, включающего в себя кейсы

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно по электронной почте и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерное Тестирование на основании решенных кейсов

Примерные вопросы тестирования:

1. Каковы, на Ваш взгляд, ключевые преимущества (укажите не менее трех) и недостатки (укажите не менее трех) модели управления на основе делегирования полномочий и ответственности **для руководителя?**

2. Перечислите основные правила проведения консультационного совещания с сотрудниками.

3. Что такое самоинформирование в практике управления? Как должен вести себя руководитель при самоинформировании (назовите основные правила)?

4. Прокомментируйте высказывание «высшего руководителя», который в своем обращении к руководителям нижестоящего уровня иерархии предложил следующее: «Возьмите себе столько полномочий, сколько посчитаете нужным». Оцените это высказывание с позиции модели делегирования полномочий и ответственности. Эффективен ли такой подход?

5. Что Вам дал курс? Что Вы считаете возможным применить на практике (или уже применяете)?

Примерные кейс-задания:

Кейс-задание №1

Фабула. Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторину Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Примерные вопросы к ситуации

1. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников?

2. Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Варианты ответов	Интерпретация
Считает, что проверять работу подчиненных надо тщательно и доверять такое никому нельзя, так как начальник несет ответственность за	Такой ответ показывает, что, с одной стороны, человек верно определяет необходимость проверять работу подчиненных, а с другой – не умеет доверять коллегам и делегировать

результаты работы отдела. И чтобы Виктория успевала все делать, сотрудникам нужно не допускать ошибок и раньше сдавать отчеты и расчеты	полномочия, считает, что только он может лучше всех выполнить задание. Также он не берет в расчет то, что если сократить время подготовки отчетов, сотрудники будут торопиться и начнут делать ошибки, что лишь увеличит время проверки. Таким образом, человек ориентирован на процесс, а не на результат
Предлагает снять с должности Викторию, если она не справляется со своими обязанностями. Это нормально, ведь она подводит целый коллектив, из-за нее люди не получают премии	Ответ показывает, что человек не анализирует ситуацию и сразу предлагает кардинальные меры, хотя решение требует логичных и последовательных действий. Да и в ситуации показано, что у Виктории проблемы только в организации своего рабочего времени, а это не основание для увольнения
Считает, что работу подчиненных так или иначе нужно проверять, но не надо впадать в крайности. Предлагает Виктории все-таки научиться доверять сотрудникам и делегировать свои полномочия, тем более что подчиненные ей готовы помочь	Такой ответ показывает, что человек адекватно оценивает необходимость проверять работу подчиненных. Склонен делегировать полномочия, чтобы оптимизировать рабочий процесс и доверят своим подчиненным

Кейс-задание №2

Руководитель небольшой компании попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все было довольно, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная, что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Примерные вопросы к ситуации:

1. Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?
2. Можно ли было избежать такой проблемы?
3. Как повлияет на коллектив повышение дочери партнера, если генеральный директор настаивает на этом решении и главе отдела персонала придется выполнить это распоряжение?
4. Предложите свои варианты решения проблемы.

Варианты ответов

1. Соискатель принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя было.

2. Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все – таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе и предложить дочери партнера альтернативное решение. Например, предлагает, что можно кого-то из коллектива повысить, а ее (дочь) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели. Избежать вряд ли можно было, так как невозможно же предугадать, как будут развиваться события.

3. Соискатель предполагает, что основанием для отказа могут быть нормы политики подбора, запрещающие прием на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а дочери партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения между коллективом и руководителем.

После того как ответы сформулированы, нужно интерпретировать их и сделать выводы, насколько они соответствуют ожиданиям.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Концепция «Движущих сил роста» А.Дауна;
2. «Управленческое участие». Г.Липпитта и У.Шмидта;
3. «Бюрократическая концепция» Б.Скотта;
4. «Модель роста организации» Л.Грейнера»;
5. «Модель функциональных проблем» Ф.Линдена;
6. «Модель жизненного цикла» И.Адизеса;
7. Сравнительный анализ ключевых моделей «жизненных циклов». Преимущества и недостатки.
8. Модель зрелости менеджмента. Ключевые принципы
9. «Начальный» уровень зрелости: ключевые проблемы; развитие основных элементов системы управления компании; наиболее актуальные и результативные инструменты для данного уровня
10. Второй уровень «Умеем изменяться»: ключевые проблемы; развитие основных элементов системы управления компании; наиболее актуальные и результативные инструменты для данного уровня
11. Третий уровень «Умеем развиваться»: ключевые проблемы; развитие основных элементов системы управления компании; наиболее актуальные и результативные инструменты для данного уровня

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор.

Промежуточная аттестация проходит в дистанционном формате с применением иного технического решения, может включать следующие варианты участия экзаменуемых и экспертов:

- дистанционное участие экзаменуемых.
- дистанционное участие главного эксперта в подготовительном дне и (или) промежуточной аттестации.
- дистанционное участие линейных экспертов в подготовительном дне и (или) промежуточной аттестации.

– Также возможны иные варианты (форматы) участия экзаменуемых, главного и линейных экспертов на промежуточной аттестации., проводимым в дистанционном формате с применением иного технического решения.

– В подготовительный день и дни проведения промежуточной аттестации в дистанционном формате обеспечивает работу технического эксперта (преподавателя), отвечающего за техническое сопровождение дистанционного демонстрационного экзамена.

– Комплекты оценочной документации выдаются участникам промежуточной аттестации в дистанционном формате с применением электронной почты или возможностей технического решения.

Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Цыганов В.В. Информационный менеджмент: механизмы управления и борьбы в бизнесе и политике : словарь-справочник / Цыганов В.В., Бухарин С.Н.. — Москва : Академический Проект, 2020. — 507 с. — ISBN 978-5-8291-2929-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94866.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Управленческий анализ в бизнесе : учебное пособие / Н.В. Дюженкова [и др.].. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 81 с. — ISBN 978-5-8265-2429-9. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123048.html>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Искусственный интеллект в интеллектуальных системах управления биотехнологическими робототехническими системами : учебное пособие / А.В. Шафрай [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 217 с. — ISBN 978-5-4497-2071-9. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128381.html>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560423>

7.3 Дополнительная литература

1. Сулицкий В.Н. Деловая статистика и вероятностные методы в управлении и бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сулицкий В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2019.— 400 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50981>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Сафонова Л.А. Методы и инструменты принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и

информатики, 2018.— 298 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54768>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Урубков А.Р. Статистические методы и модели в бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Урубков А.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2011.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51098>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-executive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
 Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
 предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
 новости, аналитические материалы, информация
 о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа
 Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.consaltng.ru/>

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
 методические материалы по маркетингу,

<http://www.aup.ru>

менеджменту, финансам, управлению
 персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

<http://www.rcsme.ru/>

Ресурсный центр малого предпринимательства

<http://www.hr-portal.ru>

Сайт, посвященный управлению персоналом

<http://www.bankir.ru>

Сайт, посвященный банковской деятельности

<http://www.mediacia.com>

Центр медиации и права

<http://www.vestnik-gosreg.ru>

Вестник государственной регистрации

<http://www.bankrot.ru>

Российский антикризисный ресурс

<http://www.bankrotstvo.ru>

Интернет-проект Банкротство.RU

<http://www.bankrupt.ru>

Бизнес-портал о банкротствах

<http://buhgalte.ru/>

Информационный ресурс по бухучету

<http://www.sovbuh.ru/>

Советник бухгалтера

<http://provodka.ru/>

Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

- 1.Операционные системы Windows XP, Suse Linux 10.
- 2.Программы настройки и оптимизации операционной системы: VMware Player.
3. MS Office. Текстовые процессоры / редакторы: Word, Excel.
4. Программы для создания компьютерных презентаций MS PowerPoint.

Лекционные и практические занятия проводятся в электронном формате.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. PowerPoint)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций ОПК-4 (4)	1. Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла 2. Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности
Способен решать профессиональные задачи на	1. Оценивает своевременность и уместность

основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления ОПК-1 (4)	применения тех или иных инструментов управления; 2. Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СТОРИТЕЛЛИНГ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	14
7.2 Основная литература	15
7.3 Дополнительная литература	15
7.4 Интернет-ресурсы	15
7.5. Справочные системы	16
7.6. Иные источники	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	17

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является получение слушателями широкого представления об изменениях и управлении изменениями, а также методологии, позволяющей от симптомов переходить к реальным проблемам, переводить проблемы на уровень задач, решать не отдельные проблемы, а разбираться с проблемными полями компании.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов сторителлинга в таких важнейших областях управления компанией, как

- Research
- Бизнес-образование
- Формирование корпоративной культуры и управление
- Переговоры
- Управление внешними коммуникациями компании
- Управление компанией: при изменении историй, меняется реальная жизнь компании

Задачи дисциплины:

- Изучить ключевые понятия, такие как ситуация, проблема, корни проблемы, эхо проблемы, логические пузыри, пространство проблемы, пространство решения, тестирование целями, тестирование ресурсами, тестирование успехом, управленческое решение и т.п
- Понимать первичную формулировку проблем в сложных слабоформализуемых ситуациях
- глубинную сущность целей и критериев достижения успеха в бизнесе
- Уметь отличать симптоматику от проблематики, собирать и переформулировать проблемы, владеть основными методами и моделями (PMI, C&S, управление вопросами, «метод шляп», СПИН-модель, «три этажа и четыре пятиугольника бизнеса»)
- Научиться искать альтернативные решения, создавать и использовать базу ситуаций

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	Специфики коммуникативной деятельности педагога; многообразия моделей и технологий педагогической коммуникации; основных концепций организации межличностного взаимодействия в	разрабатывать коммуникативную стратегию и тактику эффективного педагогического взаимодействия; самостоятельно находить и	навыками эффективного речевого поведения в различных сферах коммуникации и разных речевых ситуациях; навыками извлечения необходимой

	информационно-образовательной среде универсальные закономерности структурной организации и самоорганизации текста	обрабатывать информацию, необходимую для качественного выполнения профессиональных задач и достижения профессионально значимых целей, в т.ч. на иностранном языке	информации из оригинального текста на иностранном языке по профессиональной проблематике

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.14	Сторителлинг															Зачет 2 ч	УК-4
4.14.1.	Введение. Основные понятия	5	3		1	2		2							О		
4.14.2.	Технология изменений – общий план	6	2		1	1		4									
4.14.3.	Технология изменений – детали и подробности	7	3		2	1		4									
4.14.4.	База ситуаций. Примеры.	4	2		1	1		2									
4.14.5.	СПИН-модель и особенности ее применения	5	3		2	1		2									
4.14.6.	Основные и дополнительные инструменты решения проблем	5	3		1	2		2							О		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.14.1. Введение. Основные понятия	«Одноходовое» мышление и вред от него. Понятие проблемы и сопутствующие понятия: корни, контекст, статус, шлейф, тестирование, эхо проблемы. Метод «а что будет, если?». Карта PMI или «Плюмин» (плюсы, минусы, интересно). Метод C&S – оценка последствий, событий и результатов события, выбора или действия. Субъективность проблем и варианты взаимодействия человека и проблемы. Какая информация нужна для решения проблемы? Как строятся системы оповещения? Что делать, столкнувшись с проблемой – действовать или подождать? Логические пузыри Э.Боно. Проблемы восприятия, выражения, эмоций, среды. Типизация организационных проблем.. Эксплуатационные и исполнительские проблемы. Метод Кепнера – Трего. Метод OPV и работа с трудными клиентами. Цепочка Цицерона. Как перейти от проблемы к задаче? Пространство проблемы и пространство решения. Одинарная и двойная петли К.Арджириса. Диагностика проблем. Возможные стадии решения проблемы. Управление циклом отношений. Понятие конкурентоспособности и ее измерение
4.14.2. Технология изменений – общий план.	Когда имеет смысл применять технологию изменений? Первый этап технологии - сбор и обработка проблем (фиксация проблем, уточнение целей, ограничений, критериев успеха, обработка и сортировка проблем). Второй этап технологии - подготовка и утверждение Плана изменений (поиск альтернативных решений, утверждение критериев выбора, выработка проекта решения, подготовка план-графика и сметы, консолидация, оценка ресурсов, модификация и утверждение консолидированного плана). Третий этап технологии – реализация Плана изменений (контролируемая реализация, анализ, заполнение баз данных, организация обратной связи, утверждение новых норм, регламентов и стандартов). Три уровня работы – индивидуальная, в малой группе и в большой группе. Когда для решения проблемы нужна группа? Как организовать процесс решения в группе?
4.14.3. Технология изменений – детали и подробности	Как зафиксировать проблему? Как зависит решение проблемы от ее формулировки? Можно ли решать проблемы в авторской постановке? Метод ослабления условий. «Языковые» проблемы. Перенос акцента с проблемы на цель. Оценка совокупной стоимости решения и степени необратимости изменений. Анализ целей и соответствия критерия и целей. Характеристики эффективного решения. Методы обработки проблем. Вопросы как инструмент управления. Классификация и примеры вопросов. Техники активного слушания. Метод «шести шляп» Э.Боно и возможности его использования. Как правильно сформулировать задачу? Способы переопределения (переформулирования) проблем? Анализ тщательности определения проблем. Именование и «паспортизация» проблем. Поиск альтернативных решений и «идеевыжималка» Б.Эберля. Методы генерации идей. «Дерево» ошибок. Система расстановки приоритетов. Ресурсный анализ плана. Что делать, если ресурсов не хватает? Варианты формирования команды изменений. Примеры нетрадиционных решений.
4.14.4. База ситуаций. Примеры	Как обойти коррумпированного закупщика? Что делать, если персонал не реагирует на повышение оплаты труда? Как повысить эффективность работы территориальных менеджеров? Что делать

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	менеджеру, статус которого фактически понижен? Имеет ли смысл судиться с уволенным из компании вором? Как удержать проектную команду в перерыве между проектами? Можно ли остановить или упорядочить переманивание заказчиком лучших наших специалистов? Почему «капризничают» дилеры и как с ними обращаться? Что делать, если влиятельные топ-менеджеры клиента враждуют друг с другом? Можно ли провести успешные переговоры, если с данным клиентом уже есть негатив в истории отношений?
4.14.5. СПИН-модель и особенности ее применения	Скрытые и явные потребности. Оценка серьезности проблемы и стоимости решения. Когда полезно использовать ситуационные вопросы? В какого рода продажах можно использовать проблемные вопросы? Рецепт успеха для небольших сделок и провала для крупных сделок. Уравнение ценности. Извлекающие вопросы и восприятие ценности покупателем. Направляющие вопросы и их использование, в частности, при работе с «агентами влияния».
4.14.6. Основные и дополнительные инструменты решения проблем.	Алгоритм перевода скрытой потребности в явную. Планирование извлекающих вопросов. Характеристики, преимущества и выгоды в модели СПИН. Стадии встреч и цель каждой стадии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер темы (раздела)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.14.1. Введение. Основные понятия	«Одноходовое» мышление и вред от него. Понятие проблемы и сопутствующие понятия: корни, контекст, статус, шлейф, тестирование, эхо проблемы. Метод «а что будет, если?». Карта PMI или «Плюмин» (плюсы, минусы, интересно). Метод C&S – оценка последствий, событий и результатов события, выбора или действия. Субъективность проблем и варианты взаимодействия человека и проблемы. Какая информация нужна для решения проблемы? Как строятся системы оповещения? Что делать, столкнувшись с проблемой – действовать или подождать? Логические пузыри Э.Боно. Проблемы восприятия, выражения, эмоций, среды. Типизация организационных проблем.. Эксплуатационные и исполнительские проблемы. Метод Кепнера – Трего. Метод OPV и работа с трудными клиентами. Цепочка Цицерона. Как перейти от проблемы к задаче? Пространство проблемы и пространство решения. Одинарная и двойная петли К.Арджириса. Диагностика проблем. Возможные стадии решения проблемы. Управление циклом отношений.	2

	Понятие конкурентоспособности и ее измерение	
4.14.2. Технология изменений – общий план.	Когда имеет смысл применять технологию изменений? Первый этап технологии - сбор и обработка проблем (фиксация проблем, уточнение целей, ограничений, критериев успеха, обработка и сортировка проблем). Второй этап технологии - подготовка и утверждение Плана изменений (поиск альтернативных решений, утверждение критериев выбора, выработка проекта решения, подготовка план-графика и сметы, консолидация, оценка ресурсов, модификация и утверждение консолидированного плана). Третий этап технологии – реализация Плана изменений (контролируемая реализация, анализ, заполнение баз данных, организация обратной связи, утверждение новых норм, регламентов и стандартов). Три уровня работы – индивидуальная, в малой группе и в большой группе. Когда для решения проблемы нужна группа? Как организовать процесс решения в группе?	4
4.14.3. Технология изменений – детали и подробности	Как зафиксировать проблему? Как зависит решение проблемы от ее формулировки? Можно ли решать проблемы в авторской постановке? Метод ослабления условий. «Языковые» проблемы. Перенос акцента с проблемы на цель. Оценка совокупной стоимости решения и степени необратимости изменений. Анализ целей и соответствия критерия и целей. Характеристики эффективного решения. Методы обработки проблем. Вопросы как инструмент управления. Классификация и примеры вопросов. Техники активного слушания. Метод «шести шляп» Э.Бона и возможности его использования. Как правильно сформулировать задачу? Способы переопределения (переформулирования) проблем? Анализ тщательности определения проблем. Именованное и «паспортизация» проблем. Поиск альтернативных решений и «идеевыжималка» Б.Эберля. Методы генерации идей. «Дерево» ошибок. Система расстановки приоритетов. Ресурсный анализ плана. Что делать, если ресурсов не хватает? Варианты формирования команды изменений. Примеры нетрадиционных решений.	4
4.14.4. База ситуаций. Примеры	Как обойти коррумпированного закупщика? Что делать, если персонал	2

	не реагирует на повышение оплаты труда? Как повысить эффективность работы территориальных менеджеров? Что делать менеджеру, статус которого фактически понижен? Имеет ли смысл судиться с уволенным из компании вором? Как удержать проектную команду в перерыве между проектами? Можно ли остановить или упорядочить переманивание заказчиком лучших наших специалистов? Почему «капризничают» дилеры и как с ними обращаться? Что делать, если влиятельные топ-менеджеры клиента враждуют друг с другом? Можно ли провести успешные переговоры, если с данным клиентом уже есть негатив в истории отношений?	
4.14.5. СПИН-модель и особенности ее применения	Скрытые и явные потребности. Оценка серьезности проблемы и стоимости решения. Когда полезно использовать ситуационные вопросы? В какого рода продажах можно использовать проблемные вопросы? Рецепт успеха для небольших сделок и провала для крупных сделок. Уравнение ценности. Извлекающие вопросы и восприятие ценности покупателем. Направляющие вопросы и их использование, в частности, при работе с «агентами влияния».	2
4.14.6. Основные и дополнительные инструменты решения проблем.	Алгоритм перевода скрытой потребности в явную. Планирование извлекающих вопросов. Характеристики, преимущества и выгоды в модели СПИН. Стадии встреч и цель каждой стадии. Выгоды метода «шести шляп» Э.Бона и метод «шести пар обуви». Познавательные способности и навыки. Четыре измерения творческого мышления. Что такое интуиция? Вертикальное и генерирующее мышление. Коллективные эвристические методы. Управленческое решение как продукт. Уровни и типы решений. Условия и правила мозгового штурма. Пять этапов бенчмаркинга. Авторская модель: «три этажа и четыре пятиугольника бизнеса».	2
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

– Опрос.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - опрос;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.14.1	Введение. Основные понятия	УК-4	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 2,5 0-5 0-5
4.14.6	Основные и дополнительные инструменты решения проблем	УК-4	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 2,5 0-5 0-5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Примерные темы к опросу

1. Приведите примеры «одноходового» мышления?

2. Какую ситуацию мы называем проблемной?
3. Примените метод «а что будет, если?» к какой-то ситуации в Вашей фирме (подразделении).
4. Попробуйте применить метод PMI к уже принятому решению, которое кажется Вам неверным или сомнительным.
5. Попробуйте применить метод C&S к уже принятому решению, представляющемуся неверным или сомнительным.
6. Варианты взаимодействия человека и проблемы.
7. Как строятся системы оповещения? Логические пузыри Э.Боно. Какие типы проблем Вы знаете?
8. Как перейти от проблемы к задаче?
9. Пространство проблемы и пространство решения. Одинарная и двойная петли К.Арджириса.
10. Когда имеет смысл применять технологию изменений?
11. Из каких шагов состоит первый этап технологии изменений, связанный со сбором и обработкой проблем?
12. Что является основной задачей второго этапа и какие шаги требуется выполнить на этом этапе?
13. На какие моменты нужно обратить особое внимание при реализации Плана изменений?
14. Три уровня работы и когда их лучше применять?
15. Когда для решения проблемы нужна группа? Как организовать процесс решения в группе?
16. Зависит ли решение проблемы от ее формулировки? Можно ли решать проблемы в авторской постановке и почему?
17. Приведите конкретный пример «языковых» проблем из своей практики.
18. Какие методы обработки проблем Вы знаете?
19. Вопросы как инструмент управления. Классификация и примеры вопросов. Техники активного слушания.
20. Метод «шести шляп» Э.Боно и возможности его использования. Выгоды метода «шести шляп» Э.Боно и метод «шести пар обуви».
21. Как правильно сформулировать задачу? Способы переопределения (переформулирования) проблем?
22. Именованное и «паспортизация» проблем. Поиск альтернативных решений и «идеесвыжималка» Б.Эберля. Методы генерации идей.
23. Ресурсный анализ плана. Что делать, если ресурсов не хватает?
24. Варианты формирования команды изменений, преимущества и недостатки каждого из них.
25. Приведите пример проблемы, существовавшей в Вашей фирме (подразделении). Как она была решена? Смогли ли бы Вы сейчас предложить иное решение и иной подход к решению этой проблемы?
26. Когда применима СПИН-модель? Скрытые и явные потребности. Оценка серьезности проблемы и стоимости решения.
27. Когда полезно использовать ситуационные вопросы? В какого рода продажах можно использовать проблемные вопросы?
28. Уравнение ценности. Извлекающие вопросы и восприятие ценности покупателем. Направляющие вопросы и их использование, в частности, при работе с «агентами влияния». Алгоритм перевода скрытой потребности в явную.
29. Вертикальное и генерирующее мышление.
30. Управленческое решение как продукт. Уровни и типы решений.
31. Условия и правила мозгового штурма.
32. Пять этапов бенчмаркинга.

33. Авторская модель: «три этажа и четыре пятиугольника бизнеса».

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Понятие и специфика управленческой деятельности.
2. Функции управления.
3. Индивидуальная управленческая концепция руководителя: понятие, структура, источники формирования. Соотношение понятий: индивидуальная управленческая концепция и стиль управленческой деятельности.
4. Понятие стиля управления. Различные подходы в психологии к классификации стилей управления.
5. Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей управления.
6. Подходы к изучению личности руководителя.
7. Критерии профессиональной пригодности специалистов: способности, профессионально-важные качества (ПВК), компетенция и компетентность. Виды психологической компетентности современного руководителя.
8. Стресс в деятельности руководителя: профессиональный, организационный, рабочий стресс: общая характеристика феноменов.
9. Стресс в деятельности руководителя: синдром эмоционального выгорания (фазы, симптомы, факторы). Способы нейтрализации управленческого стресса.
10. Принятие управленческих решений: подходы и факторы; типы, уровни, стили принятия решений. Специфические виды поведения руководителя в ситуации принятия управленческих решений.
11. Принятие управленческих решений: модели и основные ошибки принятия управленческих решений.
12. Классические теории научного менеджмента (подходы: У. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера).
13. Доктрина человеческих отношений (подходы: Э. Мейо, Д. Макгрегора, Р. Лайкерта).
14. Современные подходы к управлению: ситуационный и системный подходы.
15. Обобщенный психологический портрет сотрудника современной российской организации: сотрудник как социальный индивид, экономический индивид, представитель организации.
16. Обобщенный психологический портрет сотрудника современной российской организации, функционирующей в постсоветском пространстве: позитивные и негативные черты личности российского работника.
17. Психологические особенности современного российского работника с различными социально-демографическими характеристиками.
18. Понятие мотивации и мотива труда. Виды трудовой мотивации (внутренняя, внешняя положительная, внешняя отрицательная), их влияние на эффективность трудовой деятельности.
19. Содержательные теории мотивации труда (подход А. Маслоу, теория «С-В-Р» Алдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлеланда, мотивационно-гигиеническая теория Герцберга).
20. Процессуальные теории мотивации труда (теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера, теория постановки целей Локка).
21. Понятие мотивирования. Основные подходы к реализации функции мотивирования в управленческой деятельности.
22. Сравнительный анализ понятий: «группа», «коллектив», «команда». Командные роли и типы команд. Этапы формирования команды.
23. Кадровая политика организации: понятие, типы принципы, требования.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14–ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/

8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Халилов Д. Метод скользкой горки: сторителлинг для Reels, Stories, TikTok-роликов и других форматов социальных сетей / Халилов Д.. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 583 с. — ISBN 978-5-9614-4271-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122533.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Токтарова В.И. Цифровой сторителлинг : учебник / Токтарова В.И., Семенова Д.А.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 317 с. — ISBN 978-5-4497-1889-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126622.html>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Токтарова, В. И. Искусство цифрового сторителлинга: как рассказать историю, которую запомнят / В. И. Токтарова, Д. А. Семенова. — Москва, Алматы : Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2024. — 330 с. — ISBN 978-5-4497-2237-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133456.html>
4. Чернов А. В. Сторителлинг в интегрированных коммуникациях : учебник для вузов / А. В. Чернов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 131 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21098-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581633>

7.3 Дополнительная литература

1. Уткин, А. Белое зеркало : учебник по интерактивному сторителлингу в кино, VR и иммерсивном театре / А. Уткин, Н. Покровская. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-3043-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94297.html>
2. Сулицкий В.Н. Деловая статистика и вероятностные методы в управлении и бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сулицкий В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2018.— 400 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50981>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Сафонова Л.А. Методы и инструменты принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2019.— 298 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54768>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»

2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация

<http://www.allmedia.ru>
<http://www.consalting.ru/>
<http://www.cfin.ru>
<http://www.aup.ru>

<http://www.rcsme.ru/>
<http://www.hr-portal.ru>.
<http://www.bankir.ru>
<http://www.mediacia.com>
<http://www.vestnik-gosreg.ru>
<http://www.bankrot.ru>
<http://www.bankrotstvo.ru>
<http://www.bankrupt.ru>
<http://buhgalte.ru/>
<http://www.sovbuh.ru/>
<http://provodka.ru/>

о фондовых и валютных рынках.
 Российский деловой портал Альянс Медиа
 Группа компаний "Консалтинг.Ру"
 тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
 Ресурсный центр малого предпринимательства
 Сайт, посвященный управлению персоналом
 Сайт, посвященный банковской деятельности
 Центр медиации и права
 Вестник государственной регистрации
 Российский антикризисный ресурс
 Интернет-проект Банкротство.RU
 Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики



(подпись)

М.В. Леонова

ИУ РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	4
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы.....	13
7.2 Основная литература.....	14
7.3 Дополнительная литература.....	14
7.4 Интернет-ресурсы.....	14
7.5. Справочные системы.....	14
7.6. Иные источники.....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является формирование у слушателей целостного представления о возможностях тайм-менеджмента для повышения эффективности использования времени руководителя и апробирование его основных инструментов в практике управленческой деятельности.

Задачи дисциплины:

- изучить основные методы, применяемые при анализе и управлении временем;
- сформировать навыки анализа и интерпретации стратегических, тактических и оперативных решений в области управления временем; освоить навыки разработки организационно-управленческих решений в области использования времени.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Лично-культурные компетенции (ЛКК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ЛКК-4 Способность развивать общекультурный, исследовательский и профессиональный уровень и управлять своей жизнедеятельностью	Формирования социального менеджмента на российских предприятиях	пользоваться основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач	основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.14.1. Методология тайм-менеджмента.	Эволюция подходов к организации времени. Основное содержание ТМ на современном этапе. Ключевые понятия ТМ. Основные периоды времени, рассматриваемые ТМ. Проблемное поле тайм-менеджмента.
4.14.2. Персональное стратегическое планирование	Жизненные планы как основной контекст ТМ. Индивидуальная программа – персональная база индивидуальных решений по ТМ. Основные периоды жизни и особенности их планирования. Общая схема планирования на основе жизненных планов. Планирование периода жизни в несколько лет.
4.14.3. Планирование времени.	Основные принципы эффективного планирования времени. Характеристики качественного плана на периоды времени от дня до года. Порядок разработки планов на основные периоды времени. Структура времени дня. Классификация задач, решаемых в течение дня, способы их планирования и исполнения. Основные балансы дня и способы их поддержания. Основные ловушки времени и методы их нейтрализации. Алгоритм заполнения времени дня делами. Основные инструменты, обеспечивающие эффективность дня.
4.14.4. Личный инструмент планирования.	Информационная база для планирования для всех основных периодов времени. Структура и содержание полной информационной базы. Мобильный вариант информационной базы. Оперативное планирование дел на основе основных программных продуктов. Координация планов на бумажных и электронных носителях.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.14.1	Основное содержание ТМ на современном этапе. Ключевые понятия ТМ. Основные периоды времени, рассматриваемые ТМ. Проблемное поле тайм-	4
4.14.2	Основные периоды жизни и особенности их планирования. Общая схема планирования на основе жизненных планов. Планирование периода жизни в несколько лет.	4

4.14.3	Порядок разработки планов на основные периоды времени. Структура времени дня. Классификация задач, решаемых в течение дня, способы их планирования и исполнения.	4
4.14.3	Информационная база для планирования для всех основных периодов времени. Структура и содержание полной информационной базы.	4
	Итого:	16

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,
- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;
- решение кейсов и выполнение заданий.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей целостного представления о возможностях тайм-менеджмента для повышения эффективности использования времени руководителя и апробирование его основных инструментов в практике управленческой деятельности.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - задание;
 - темы докладов;
 - кейс;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.14.1	Методология тайм-менеджмента.	ЛКК-4	Задание	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
4.14.2	Персональное стратегическое планирование	ЛКК-4	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
4.14.3	Планирование времени.	ЛКК-4	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2
4.14.4	Личный инструмент планирования.	ЛКК-4	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2
Итого:					0-42

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам проведения заданий, кейса, докладов (табл. 6). Количество набранных баллов по заданиям может составить 0-42. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Методические рекомендации для выполнения заданий

На практических занятиях слушатели выполняют задания, связанные с анализом конкретных проблемных ситуаций, методиками планирования и организации крупномасштабных изменений в компании, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, круглых столах, участием в деловых и ролевых играх.

При выполнении практических заданий необходимо:

1. Изучить теоретический материал по конкретной теме.
2. Решить ситуационные задачи.
3. Сделать выводы.

Примерные темы докладов

1. История формирования в России научной организации труда.
2. Управление рабочим временем.
3. Понятие и концепция управления временем.
4. Принципы тайм-менеджмента.
5. Задачи и функции тайм-менеджмента.
6. Функциональные области тайм-менеджмента и их характеристики.
7. Ключевые проблемы и решения тайм-менеджмента.
8. Основные методы тайм-менеджмента.
9. Разработка процедур и методов контроля времени.

10. Дефицит рабочего времени.
11. Планирование рабочего времени специалистов.
12. Планирование рабочего времени рабочих.
13. Анализ использования рабочего времени.
14. Процедуры и методы контроля рабочего времени.
15. Методы упорядочивания планов рабочего времени.
16. Анализ использования рабочего времени специалистов.
17. Анализ использования рабочего времени рабочих.
18. Оперативное планирование деятельности исполнителей.
19. Управление свободным временем.
20. Организация групповой работы исполнителей.
21. Принципы формирования команды.
22. Самоменеджмент.
23. Причины дефицита времени.
24. Обучение тайм-менеджменту.
25. Показатели использования рабочего времени.
26. Перспективный план использования рабочего времени специалиста.
27. Использование принципа Парето в управлении временем.
28. Использование в тайм-менеджменте ABC-анализа.
29. Постановка цели тайм-менеджмента.
30. Особенности тайм-менеджмента в России.
31. Тайм-менеджмент: сущность и принципы.
32. Планирование трудовой деятельности.
33. Делегирование полномочий в тайм-менеджменте.
34. Контроль итогов и корректировка целей тайм-менеджмента.
35. Пять уроков тайм-менеджмента.
36. Тайм-менеджмент как система управления временем.
37. Аудит личной и управленческой эффективности.
38. Как успевать жить и работать.
39. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организаций.
40. Планирование операционной (производственной) деятельности организаций.
41. Организация эффективной групповой работы исполнителей.
42. Групповая динамика и принципы формирования команд.
43. Реализация стратегии управления человеческими ресурсами в организации.
44. Особенности и функции тайм-менеджмента.

Примерный Кейс

Задание-кейс: Перед вами один из дней руководителя 3 магазинов. Оптимизируйте день руководителя, используя полученные на тренинге знания (организация работы группы, расстановка приоритетов, оптимизация «воров» времени, планирование, делегирование, контроль). Сделайте вывод: Какие цели стоят перед руководителем? Достигает ли он их?

07–30 Подъем. Утренние процедуры, завтрак.

08–40 Поездка в магазин.

10–00 Осмотр магазина, разговор с продавцами. Электронную почту проверить не успел.

10–20 Поездка в головной офис.

11–00 Совещание по случаям некорректного оформления документации, отчетов по продажам/воровства у ген. директора.

13–00 Обед. Общение за обедом с руководителями других направлений.

14–20 Поездка в магазин.

15–00 Проверка почты и расписания

15–15 Звонок из другого магазина о встрече с управляющим соседней точкой на сегодня в 15–30! (смс о времени встречи пришло)

вчера, но вечером был на выезде и смсне посмотрел/забыл, продавец второго магазина – не дозвонилась и забыла перезвонить еще раз для подтверждения встречи).

Звонок о переносе времени на 16–30.

15–25 Быстрый просмотр отчетов продавцов. Предварительное заключение – все нормально.

15–45 Ответ на незапланированный звонок со склада по ситуации «пересорта».

Решение о назначении инвентаризации на завтра. Обсуждение сколько работников можно направить на учет товара без срыва работы склада.

16–10 Поездка во второй магазин (пробка).

16–45 Переговоры о партнерском взаимодействии путем перекрестных PR-акций с управляющим соседней точки.

17–15 Перерыв в переговорах, т.к. из-за переноса времени у управляющего возникла накладка.

17–30 Возобновление переговоров. (Итог: нет контакта, продавливают идею участия 60/40, вместо предварительно оговоренных 50/50)

17–45 Экстренное завершение разговора без договоренностей.

Возвращение в первый магазин.

18–45 Звонок на склад по решению инвентаризации.

18–50 Осмотр магазина.

19–00 Дополнительный просмотр отчетов. Обнаружено 2 несостыковки по финансам (кофе в то же время).

19–25 Вызов продавцов для общения по отчетам.

20–00 Снятие кассы, подсчет выручки. Присутствие рядом с кассиром во время процедуры (обычай, сложившийся 3 года назад).

20–30 Перерыв на кофе и краткая беседа с персоналом по итогам дня.

20–45 Написание собственного отчета по прибылям (запланировано на сегодня).

21–20 Отчет написан на 1/3. Поездка в третий магазин, который работает до 22–00.

22–00 Получение отчетов, беседа по итогам дня и корректировке планов по выручке.

22–20 Поездка домой.

23–00 Общение по домашним делам. Поздний ужин.

00–00 Просмотр вечерних новостей.

00–30 Сон.

Дополнительная информация:

- поездка на машине до работы (1 магазин) в час пик 1–20, в нормальное время – 0–50
- поездка на общественном транспорте до работы 0–45
- поездка в головной офис с работы на машине 0–40
- поездка в головной офис с работы на общественном транспорте 1–00
- поездка из дома до головного офиса на машине 0–50
- поездка из дома до головного офиса на общественном транспорте 1–00
- поездка из 1 магазина во второй на машине 0–20
- поездка из 1 магазина во второй на общ. транспорте 0–30
- поездка в час пик из 1 во 2 магазин (с 9–00 до 11–00 и с 18–00 до 20–00) 1–00
- в магазине с 18–30 до 20–00 увеличенный поток клиентов.
- написание отчета планировалось полностью завершить в этот день.
- снятие кассы по регламенту должен курировать заместитель директора (главный менеджер).

Примерное задание

"Смятая бумага"

Инструкция первому участнику/лучше неуверенному: «Встаньте здесь. Ваша задача – бросить точно в корзину как можно больше смятых листов вот этой газеты».

Через 1 мин прервать его.

Пересчитать количество комков газеты в корзине. Вызвать следующего добровольца «Ваша задача – за 1 мин забросить в корзину более 21 смятых листа вот этой газеты».

Обычно забрасывают больше, например, 29 листов.

Инструкция 3 участнику: «Итак, вы видели каких результатов достигли эти двое. Как вы думаете, чего сможете достичь вы за это же время?»

«Мой результат будет выше – нет проблем» и он забрасывает 33 смятых листа. Мораль – третий участник поставил себе цель САМ и достиг ее. Как часто нас просят выполнить какую-либо задачу, без объяснения деталей и правил игры. И каких невероятных высот мы способны достичь, если нам позволено самостоятельно определить цель.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Суть (главная идея) основных подходов к планированию и организации времени.
2. Особенности основных периодов времени, рассматриваемых в ТМ. Особое место периода «день».
3. Понятие и виды приоритетов. Основные инструменты выделения приоритетов.
4. Классификация задач, используемая при планировании времени с учетом специфики основных периодов времени.
5. Структура времени дня. Особенности структуры дня в зависимости от типа дня.
6. Критерии эффективного дня.
7. Основные ловушки времени на этапе планирования.
8. Основные ловушки времени на этапе исполнения.
9. Алгоритм планирования дня, недели, месяца, года.
10. Основные приемы управления нагрузкой.
11. Основные инструменты, обеспечивающие эффективность на длительный этап времени (год и несколько лет)
12. Основные инструменты ТМ, обеспечивающие эффективность периода «год».
13. Основные инструменты ТМ, обеспечивающие эффективность недели и месяца.
14. Основные инструменты ТМ, обеспечивающие эффективность дня.
15. Содержание ежедневной работы с информационной базой планирования времени (система поддержки и развития информационной базы).
16. Алгоритм анализа эффективности использования времени за конкретный период.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

– ответом на зачете;

– учебными достижениями в семестровый период.
Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/

8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
11. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Давыдова О.И. Тайм-менеджмент руководителей организаций дошкольного и дополнительного образования : учебное пособие / Давыдова О.И., Богославец Л.Г.. — Барнаул : Алтайский государственный педагогический университет, 2020. — 148 с. — ISBN 978-5-88210-974-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108866.htm>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Тимофеева Н.С. Тайм-менеджмент : учебное пособие / Тимофеева Н.С., Гармаева Л.Б.. — Улан-Удэ : Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, 2022. — 106 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125223.html>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Рубцова Н.В. Экономика и менеджмент в медиаиндустрии : учебное пособие / Рубцова Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 153 с. — ISBN 978-5-4497-2022-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128356.html>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Шамис В.А. Менеджмент : практикум / Шамис В.А., Левкин Г.Г.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 85 с. — ISBN 978-5-4497-1820-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124748.html>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебник для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567231>

7.3 Дополнительная литература

1. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: полный курс. Учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 311 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22824>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2015.— 243 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8061>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Росстата – www.gks.ru
2. Банка России – www.cbr.ru
3. Всемирной торговой организации – www.wto.org
4. Всемирного банка – www.worldbank.org
5. Росбизнесконсалтинга – www.rbc.ru
6. Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) – www.unctad.org

7. Организация экономического сотрудничества и развития – www.oecd.org

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru/	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
http://www.allmedia.ru	Российский деловой портал Альянс Медиа
http://www.consalting.ru/	Группа компаний "Консалтинг.Ру"
http://www.cfin.ru	тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
http://www.aup.ru	

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего

контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ЛКК-4 Способность развивать общекультурный, исследовательский и профессиональный уровень и управлять своей жизнедеятельностью	1. Эффективно управляет всеми ресурсами, включая свое время и время других сотрудников 2. Формирует способность работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ИСКУССТВА УБЕЖДЕНИЯ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
7.1 Нормативно-правовые документы	11
7.2 Основная литература	11
7.3 Дополнительная литература	12
7.4 Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью изучения дисциплины является приобретение актуальных компетенций в сфере формирования и управления системой внутрифирменных и внешних коммуникаций в бизнесе на основе глубокого понимания многофакторности коммуникативного воздействия, квалифицированной выработки алгоритмического подхода к любому выступлению в ситуациях убеждающего воздействия, а также управления психологическим состоянием аудитории от враждебного к доброжелательному, от пассивного к заинтересованному.

Для достижения данной цели предполагается решение следующих задач:

- Выработка алгоритмического подхода к любому выступлению в ситуациях убеждающего воздействия.
- Развитие способностей активно и целенаправленно взаимодействовать с любой аудиторией в процессе ведения переговоров.
- Преодоление психологической боязни или дискомфорта в процессе общения, включая публичные выступления.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Умение создать эффективную управленческую команду руководителей высшего звена, добиться взаимопонимания и социального партнерства на всех уровнях управления СК-4	Особенностей применения методов внешней и внутренней коммуникации в различных управленческих ситуациях	формировать эффективные модели коммуникации, отвечающие актуальным коммерческим интересам и бизнес - целям	владеть навыками анализа, построения и реализации эффективных моделей деловой коммуникации.
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и Лично-культурные компетенции (ЛКК)				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1		Знание базовых основ психологии	Умения анализировать и понимать отношения	Спокойно разрешать конфликты и разногласия
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4		Специфики коммуникативной деятельности педагога; многообразия моделей и технологий педагогической коммуникации; основных концепций организации	разрабатывать коммуникативную стратегию и тактику эффективного педагогического взаимодействия;	навыками эффективного речевого поведения в различных сферах коммуникации и разных речевых ситуациях; навыками

	межличностного взаимодействия в информационно-образовательной среде универсальные закономерности структурной организации и самоорганизации текста	самостоятельно находить и обрабатывать информацию, необходимую для качественного выполнения профессиональных задач и достижения профессионально значимых целей, в т.ч. на иностранном языке	извлечения необходимой информации из оригинального текста на иностранном языке по профессиональной проблематике

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.16	Теория и практика искусства убеждения															Зачет 2 ч	УК-4, ЛКК-1, СК-4
4.16.1.	Введение в дисциплину	8	4		2	2		4									
4.16.2.	Основные аспекты убеждающего воздействия	8	4		2	2		4									
4.16.3.	Алгоритм убеждающего воздействия	8	4		2	2		4							Д		
4.16.4.	Заключение и рефлексия воздействия	8	4		2	2		4									
	Итого:	32	16	8		8	16	16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.16.1 Введение в дисциплину	Цели, задачи, структура, условия и значение тренинга. Разновидности убеждающего воздействия. Продажи, как вариант убеждающего воздействия. Историческая справка.
4.16.2 Основные аспекты убеждающего воздействия	Эпистемический (информационный) аспект убеждающего воздействия. Профессиональные знания и профессиональное мастерство. Структура и элементы убеждающего воздействия. Понятие дискомфорта в убеждающем воздействии. Логические основы убеждения. Понятие о структурах, видах и правилах доказательства. Логическая тактика: приемы и средства. Уровни логической культуры. Логическая стратегия и неоднозначность роли логики. Понятие комфортной оперативной памяти. Этический (ценностный) аспект убеждающего воздействия. Основные ошибки и методы их преодоления. Структура морального сознания и понятие ценностей. Классификация ценностей и «двойная бухгалтерия». Мотивационная функция убеждающего воздействия. Диагностика и работа в одной системе ценностей. Понятие нравственного кредо. Социологические основы убеждения. Социологическая спецификация объекта убеждающего воздействия. Социально-комфортные и социально-дискомфортные объекты. Социологическое позиционирование субъекта убеждающего воздействия. Психологический аспект убеждения. Основные ошибки и основные проблемы психологического влияния. Общая и социальная психология. Фоновые методы установления контакта, технология проникновения в психологию и приемы работы в агрессивной среде. Классификация и диагностика агрессивных и доброжелательных сред. Психологическая презентация субъекта убеждающего воздействия. Факторы, повышающие статус и влияющие на имидж. Лексический аспект убеждающего воздействия. Многословие, ограниченность лексики и построение образов: приемы и средства. Синонимия, экспрессия и функциональные стили. Вербальная техника минимизации информации. Полемический аспект убеждающего воздействия. Уровни убеждающего воздействия и полемика в структуре убеждающего воздействия. Состав, логическая структура, виды и цели полемики. Стратегия, тактика и приемы познавательной, деловой и эристической полемики. Уловки споров: понятие, виды и методы нейтрализации. Артистический аспект убеждения. Соотношение вербального и невербального в убеждающем воздействии. Эффект Жириновского. Имиджевый уровень убеждающего воздействия и факторы, определяющие системный статус субъекта убеждающего воздействия. Невербальная диагностика объекта убеждения. Организационно-процедурный аспект убеждающего воздействия. Время, место, помещение, регламент убеждающего воздействия. Внутренние и внешние помехи.
4.16.3 Алгоритм убеждающего воздействия	Этапы в подготовке убеждающего воздействия. Понятие жестких и мягких алгоритмов. Определение предметной области убеждающего воздействия: вариативность подходов и информационная подготовленность. Спецификация жанра убеждения. Классификация жанров и формулировка требований к ним. Выбор целевых установок убеждающего воздействия. Практические

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	цели деятельности и цели убеждающего воздействия. Интеллектуальный и психологический аспекты целеполагания. Понятие успешности убеждающего воздействия и ранжирования. Виды убеждающего воздействия по целям и осознание условий их достижения. Формулировка темы убеждающего воздействия. Коэффициент уязвимости и фильтры «домашних заготовок». Мотивационное осознание убеждающего воздействия и собственные интересы. Понятие этического дискомфорта и методы его преодоления. Социологический анализ объекта убеждающего воздействия. Понятие шаблона и индивидуальной «настройки» убеждения. Особенности использования количественной информации.
4.16.4 Заключение и рефлексия воздействия	Поддерживающие процедуры тренинга. Минимизация временных и интеллектуальных затрат. «Золотое правило» Дегтярева М.Г.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер темы (раздела)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.16.1 Введение в дисциплину	Детальная проработка зарубежной литературы по проблеме	4
4.16.2 Основные аспекты убеждающего воздействия	Подробно проанализировать тенденции развития убеждающего воздействия в бизнесе.	4
4.16.3 Алгоритм убеждающего воздействия	Вопросно-ответные ситуации в убеждающем воздействии. Основные ошибки и техника перехвата лидерства. Диагностика и нейтрализация эристических приемов.	4
4.16.4 Заключение и рефлексия воздействия	Проработка затратного аспекта процесса убеждения	4
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Доклад, включающая в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на

практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Доклад;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.16.3	Экономика знаний и отрасли экономики знаний	ЛКК-1; СК-4; УК-4	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 2,5 0-10 0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам тестирования (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено

Примерные темы докладов

1. Артистический аспект убеждения. Соотношение вербального и невербального в убеждающем воздействии. Эффект Жириновского.

2. Имиджевый уровень убеждающего воздействия и факторы, определяющие системный статус субъекта убеждающего воздействия. Невербальная диагностика объекта убеждения.
3. Организационно-процедурный аспект убеждающего воздействия. Время, место, помещение, регламент убеждающего воздействия. Внутренние и внешние помехи.
4. Алгоритм убеждающего воздействия. Этапы в подготовке убеждающего воздействия. Понятие жестких и мягких алгоритмов.
5. Определение предметной области убеждающего воздействия: вариативность подходов и информационная подготовленность.
6. Спецификация жанра убеждения. Классификация жанров и формулировка требований к ним.
7. Выбор целевых установок убеждающего воздействия. Практические цели деятельности и цели убеждающего воздействия. Интеллектуальный и психологический аспекты целеполагания.
8. Виды убеждающего воздействия по целям и осознание условий их достижения.
9. Формулировка темы убеждающего воздействия. Коэффициент уязвимости и фильтры «домашних заготовок».
10. Мотивационное осознание убеждающего воздействия и собственные интересы. Понятие этического дискомфорта и методы его преодоления.
11. Социологический анализ объекта убеждающего воздействия. Понятие шаблона и индивидуальной «настройки» убеждения. Особенности использования количественной информации.
12. Спецификация объекта убеждающего воздействия: потребности, интересы и коммуникационные этапы взаимодействия.
13. Классификация интересов и методы их возбуждения. Универсальные интересы и тактика программирования неосознанных потребностей.
14. Спецификация объекта убеждающего воздействия: сторонники, противники, неопределившиеся и безразличные. Методы диагностики и идеальная тактическая модель. Стратегия поливариантности в убеждающем воздействии и целевые установки.
15. Вопросно-ответные ситуации в убеждающем воздействии. Основные ошибки и техника перехвата лидерства. Диагностика и нейтрализация эристических приемов.
16. Начало и завершение убеждающего воздействия. Понятие, классификация и особенности методов поддержания внимания. Нейтрализация «внутренних» и «внешних» помех в убеждающем воздействии.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Цели, задачи, структура, условия и значение коммуникаций. Разновидности убеждающего воздействия.
2. Продажи, как вариант убеждающего воздействия.
3. Эпистемический (информационный) аспект убеждающего воздействия. Матрица профессионального мастерства.
4. Структура и элементы убеждающего воздействия.
5. Понятие дискомфорта в убеждающем воздействии.
6. Логические основы убеждения. Понятие о структурах, видах и правилах доказательства.
7. Логическая тактика: приемы и средства. Уровни логической культуры. Логическая стратегия и неоднозначность роли логики.
8. Понятие комфортной оперативной памяти.
9. Этический аспект убеждающего воздействия. Основные ошибки и методы их преодоления.
10. Структура морального сознания и понятие ценностей. Классификация ценностей и «двойная бухгалтерия». Мотивационная функция убеждающего воздействия.

11. Диагностика и работа в одной системе ценностей. Понятие нравственного кредо.
12. Социологические основы убеждения. Социологическая спецификация объекта убеждающего воздействия. Социально-комфортные и социально-дискомфортные объекты. Социологическое позиционирование субъекта убеждающего воздействия.
13. Психологический аспект убеждения. Основные ошибки и основные проблемы психологического влияния. Общая и социальная психология. Фоновые методы установления контакта, технология проникновения в психологию социальной группы.
14. Приемы работы в агрессивной среде. Классификация и диагностика агрессивных и доброжелательных сред.
15. Психологическая презентация субъекта убеждающего воздействия. Факторы, повышающие статус и влияющие на имидж.
16. Лексический аспект убеждающего воздействия. Многословие, ограниченность лексики и построение образов: приемы и средства. Синонимия, экспрессия и функциональные стили.
17. Вербальные техники минимизации информации.
18. Полемический аспект убеждающего воздействия. Уровни убеждающего воздействия и полемика в структуре убеждающего воздействия.
19. Состав, логическая структура, виды и цели полемики.
20. Стратегия, тактика и приемы познавательной, деловой и эристической полемики.
21. Уловки споров: понятие, виды и методы нейтрализации.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

		Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
7. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Мушин-Македонский А. Нарративное лидерство: искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй / Мушин-Македонский А.. — Москва : Альпина ПРО, 2022. — 266 с. — ISBN 978-5-907470-51-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122535.html>. — ЭБС «IPRbooks».
2. Дэвис Д. Искусство мягкого влияния: 12 принципов управления без принуждения / Дэвис Д.. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 248 с. — ISBN 978-5-9614-4098-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/104295.html> ЭБС «IPRbooks».
3. Жунусбек М. Искусство разговаривать: 10 простых шагов. Как увлечь и убеждать слушателей / Жунусбек М.. — Москва : Интеллектуальная Литература, 2021. — 193 с. — ISBN 978-5-907394-42-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122526.html>. — ЭБС «IPRbooks».
4. Кендалл Л. Ниндзя продаж: Тайное искусство больших побед / Кендалл Л.. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 392 с. — ISBN 978-5-9614-3965-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109264.html>. — ЭБС «IPRbooks».
5. Ивин, А. А. Теория и практика аргументации : учебник для бакалавров / А. А. Ивин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 300 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2329-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508143>

7.3 Дополнительная литература

1. Поташев М.О. Правила команды: искусство думать вместе / Поташев М.О., Ершов П.М.. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 158 с. — ISBN 978-5-9614-3807-9.

— Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124569.html>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Дэниел Гоулман Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-9614-2247-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93042.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Иванова С. Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя / Иванова С.. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-9614-2240-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93053.html>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptr.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-executive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

<http://www.consalting.ru/>

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,

<http://www.aup.ru>

менеджменту, финансам, управлению
персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

<http://www.rcsme.ru/>

Ресурсный центр малого предпринимательства

<http://www.hr-portal.ru>

Сайт, посвященный управлению персоналом

<http://www.bankir.ru>

Сайт, посвященный банковской деятельности

<http://www.mediacia.com>

Центр медиации и права

<http://www.vestnik-gosreg.ru>

Вестник государственной регистрации

<http://www.bankrot.ru>

Российский антикризисный ресурс

<http://www.bankrotstvo.ru>

Интернет-проект Банкротство.RU

<http://www.bankrupt.ru>

Бизнес-портал о банкротствах

<http://buhgalte.ru/>

Информационный ресурс по бухучету

<http://www.sovbuh.ru/>

Советник бухгалтера

<http://provodka.ru/>

Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Умение создать эффективную управленческую команду руководителей высшего звена, добиться взаимопонимания и социального партнерства на всех уровнях управления СК-4	1. Находит на основе новых знаний уникальные решения нестандартных управленческих проблем в различных сферах экономики, в условиях различных форм собственности и хозяйствования, состояния ресурсного обеспечения и внешней среды 2. Проводит масштабные комплексные исследования, на этой основе делает стратегические выводы и доказывает их значимость
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	1. Спокойно разрешает конфликты и разногласия. 2. Умеет передавать информацию без потерь, сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов.
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ АССЕРТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
7.1 Нормативно-правовые документы	12
7.2 Основная литература	12
7.3 Дополнительная литература	12
7.4 Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины: Знакомство слушателей со спецификой ассертивности, его отличительными характеристиками, основными понятиями, видами, моделями. Обучение навыкам практического использования методов ассертивности.

Задачи дисциплины:

- Изучение слушателями теорий, лежащих в основе методов, возникших на основе ассертивности.
- Знакомство с психологической моделью уверенного поведения.
- Овладение основными технологиями ассертивности.
- Формирование рефлексивной способности результатов собственных профессиональных действий.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и Лично-культурные компетенции (ЛКК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	Знание базовых основ психологии	Умения анализировать и понимать отношения	Спокойно разрешать конфликты и разногласия
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	Специфики коммуникативной деятельности педагога; многообразия моделей и технологий педагогической коммуникации; основных концепций организации межличностного взаимодействия в информационно-образовательной среде универсальные закономерности структурной организации и самоорганизации текста	разрабатывать коммуникативную стратегию и тактику эффективного педагогического взаимодействия; самостоятельно находить и обрабатывать информацию, необходимую для качественного выполнения профессиональных задач и достижения профессионально значимых целей, в т.ч. на иностранном языке	навыками эффективного речевого поведения в различных сферах коммуникации и разных речевых ситуациях; навыками извлечения необходимой информации из оригинального текста на иностранном языке по профессиональной проблематике

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.17	Эмоциональная асертивность руководителя															Зачет 2 ч	УК-4, ЛКК-1
4.17.1.	Понятие и концепции асертивного поведения	8	4		2	2		4							Д		
4.17.2.	Составляющие асертивности	8	4		2	2		4							Д		
4.17.3.	Межличностные отношения и асертивность	8	4		2	2		4							Д		
4.17.4.	Приемы и техники формирования асертивного поведения	8	4		2	2		4							Д		
	Итого:	32	16	8		8	16	16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.17.1. Понятие и концепции ассертивного поведения	Ассертивность. Ассертивное поведение. Ассертивная личность. Самодостаточность. Ответственность. Модели пассивного, агрессивного и ассертивного поведения. Транзактный анализ Э.Берна и ассертивность. Взрослый. Ребенок. Родитель. Модель М. Розенберга. Подход В. Каппони и Т. Новака. Гуманистическая психология А.Адлера и ассертивность. Права ассертивной личности М. Дж. Смита. Ассертивность как спонтанность. Ассертивность как настойчивость. Ассертивность как адекватность.
4.17.2. Составляющие ассертивности	Характеристики ассертивности по А.Солтеру. Эмоциональность. Экспрессивность. Противостоять и атаковать. Ясообщения. Принятие похвалы. Импровизация. Четыре класса поведения А. А. Лазаруса. Признаки уверенного поведения. Самообраз и самоотношение. Критика. Обратная связь. Принципы ассертивности. Принятие на себя ответственности за собственное поведение. Эффективное общение. Демонстрация уверенности и позитивной установки. Умение внимательно слушать и понимать. Переговоры и достижение рабочего компромисса. Поиск простых выходов из сложных ситуаций.
4.17.3. Межличностные отношения и ассертивность	Понятие о межличностных отношениях. Источники неуверенности в межличностных отношениях. Показатели неуверенности на вербальном и невербальном уровне. Формирование уверенности в межличностных отношениях. Понятие манипуляции и методы противостояния манипулированию. Барьеры межличностного общения. Классификация Т. Гордона. Упражнения «Опоздание», «Распознавание барьеров». Принципы преодоления барьеров в межличностном общении. Упражнение «Родитель», «Собеседование». Методы и приемы преодоления барьеров в межличностном общении. Методика «Поверх барьеров»

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.17.4. Приемы и техники формирования assertивного поведения	Тренинг assertивности. Процедуры тренинга assertивности. Моделирование. Поведенческая терапия. Ролевые игры. Коррекция иррациональных представлений. Assertивное поведение в педагогическом процессе. Понятие о критике. Признаки критики. Стратегия реагирования на критику. Понятие об обратной связи. Критерии качества обратной связи. Стратегия представления обратной связи. Понятие о конфликте. Факторы развития конфликта. Поведение в конфликтной ситуации. Переговоры на основе общих интересов. Отработка. Упражнения «Конспект», «Отчет», «Шарф», «Спор родителей». Типы открытости чувств. Неуверенность и агрессивность в выражении желаний и чувств. Упражнение «Что сложнее?», «Чувства бывают разные», «Что я сейчас чувствую». Выражение позитивных

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.17.1	Модели поведения личности: пассивное, агрессивное, assertивное. Характеристики assertивной личности. Упражнение «До черты».	4
4.17.2	Составляющие самоотношения. Механизмы и закономерности формирования самоотношения. Упражнение Зеркало. Упражнение Похвала себе. Упражнение Благодарность. Стратегия реагирования на неудачу. Стратегия отношения к прошлому. Стратегия 3 позиций восприятия. Стратегия самомотивации. Эффективные и неэффективные стратегии.	4
4.17.3	Упражнения «Чья проблема больше», «Пересказ объективного». Понятие о симпатии. Механизмы возникновения симпатии. Упражнения «Все хорошее за 100 секунд», «Как мне это здорово удастся», «Вызвать симпатию у группы». Мозговой штурм «Что приятно большинству людей». Compliments. Виды compliments. Скрытые, косвенные compliments. Ролевые игры «Вызвать симпатию», «Восстановление отношений». Понятие о манипуляциях. Виды манипуляций. Приемы и техники противостояния манипуляциям. Техники «Лидерская интерпретация», «Опережающее внушение», «Стрелка», «Лидерский комментарий», техника «Тотальное да».	4

4.17.4	Упражнения «Как ты меня порадовал». Позитивное отношение к собственным чувствам. Упражнение «Отражение позитивных чувств партнера». Выражение негативных чувств. Упражнение «Опоздание», «Спор». Открытое отражение негативных чувств. Упражнение «Отгадай чувство» Публичные выступления. Этапы подготовки к выступлению. Приемы установления контакта с аудиторией, поддержания интереса, внимания слушателей. Вербальные и невербальные компоненты выступления. Упражнение «Одноминутная речь». Анализ и обсуждение.	4
	Итого:	16

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,
- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на повышение уровня общей и коммуникативной культуры слушателя в области культуры; формирование умений и навыков ведения межкультурного диалога.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 0) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - темы докладов;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.17.1	Понятие концепции и ассертивного поведения	СК-3	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0-4 0-4
4.17.2	Составляющие ассертивности	ЛКК-1	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0-4 0-4
4.17.3	Межличностные отношения и ассертивность	СК-3, ЛКК-1	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0-4 0-4
4.17.4	Приемы и техники формирования ассертивного поведения	СК-3, ЛКК-1	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0-4 0-4
Итого:					0-48

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам выполнения докладов (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-48. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Примерные темы докладов по всем темам дисциплины

1. Упражнение «До черты».
2. Права ассертивной личности М. Дж. Смита.
3. Четыре класса поведения А. А. Лазаруса.
4. Упражнение Зеркало.
5. Упражнение Похвала себе.
6. Упражнение Благодарность.
7. Упражнения «Опоздание», «Распознавание барьеров».
8. Упражнения «Чья проблема больше», «Пересказ объективного».
9. Техники «Лидерская интерпретация», «Опережающее внушение».
10. Упражнения «Конспект», «Отчет», «Шарф», «Спор родителей».
11. Упражнение «Как ты меня порадовал».
12. Упражнение «Опоздание», «Спор».
13. Упражнение «Отгадай чувство».
14. Упражнения «Что сложнее?», «Чувства бывают разные», «Что я сейчас чувствую».

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Определение Ассертивности.
2. Определение Ассертивное поведение.
3. Определение Ассертивная личность.
4. Модели поведения личности: пассивное, агрессивное, ассертивное.
5. Характеристики ассертивной личности.
6. Принципы ассертивности.
7. Механизмы и закономерности формирования самооотношения.
8. Понятие о межличностных отношениях.
9. Понятие манипуляции и методы противостояния манипулированию.
10. Методы и приемы преодоления барьеров в межличностном общении.
11. Понятие о симпатии.
12. Механизмы возникновения симпатии.
13. Виды комплиментов.
14. Понятие о манипуляциях.
15. Виды манипуляций.
16. Приемы и техники противостояния манипуляциям.
17. Понятие о критике.
18. Признаки критики.

19. Стратегия реагирования на критику.
20. Понятие об обратной связи.
21. Критерии качества обратной связи.
22. Стратегия представления обратной связи.
23. Понятие о конфликте.
24. Факторы развития конфликта.
25. Поведение в конфликтной ситуации.
26. Этапы подготовки к выступлению.
27. Приемы установления контакта с аудиторией, поддержания интереса, внимания слушателей.
28. Вербальные и невербальные компоненты выступления.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-52 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-18 балла, ссылки на литературные источники – 0-16 балла; полнота ответа с приведением примеров – 0-18 балла.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении докладов, кейс-задания и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	«зачтено»	Слушатель знает основные понятия, связанные с вопросами психической саморегуляции личности; теоретические подходы к профилактике профессиональной асертивности; методы и приемы самоуправления психическими состояниями. Слушатель умеет различать типичные психические состояния; применять методы эмоциональной и волевой регуляции психических состояний; рефлексировать собственные психические состояния; применять методы психической саморегуляции в учебной и профессиональной деятельности. Слушатель владеет методами прямой и опосредованной саморегуляции негативных психических состояний.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает основные понятия, связанные с вопросами психической саморегуляции личности; теоретические подходы к профилактике профессиональной асертивности; методы и приемы самоуправления психическими состояниями. Слушатель не умеет различать типичные психические состояния; применять методы эмоциональной и волевой регуляции психических состояний; рефлексировать собственные психические состояния; применять методы психической саморегуляции в учебной и профессиональной деятельности. Слушатель не владеет методами прямой и опосредованной саморегуляции негативных психических состояний.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
6. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
8. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Управление эмоциональным состоянием человека во время экзаменов, испытаний и спортивных выступлений : учебно-методическое пособие / составители А. А. Рязанцев, А. Ф. Мордасова. — Астрахань : Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2021. — 44 с. — ISBN 978-5-93026-145-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123453.html>

2. Психоэмоциональная устойчивость субъектов педагогического взаимодействия как условие развития безопасной образовательной среды : учебно-методическое пособие / С. Г. Корлякова, И. И. Кобзарёва, Л. В. Лидак [и др.] ; под редакцией Л. В. Лидак, С. Г. Корляковой, О. С. Прилепских. — Ставрополь : Издательство «Тимченко О.Г.», 2020. — 146 с. — ISBN 978-5-6044707-8-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117444.html>

3. Рассудова, Л. А. Профилактика эмоционального выгорания у педагогов : практикум / Л. А. Рассудова. — Омск : Издательство ОмГПУ, 2023. — 86 с. — ISBN 978-5-8268-2352-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/134654.html>

4. Удалова, Т. Ю. Эмоциональная саморегуляция с использованием аутогенной тренировки : учебное пособие / Т. Ю. Удалова. — Омск : Издательство ОмГПУ, 2019. — 70 с. — ISBN 978-5-8268-2213-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/105343.html>

5. Сосновский, Б. А. Психология руководителя: потребностно-смысловые аспекты : учебник для вузов / Б. А. Сосновский, Е. А. Лебедева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14254-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567864>

Дополнительная литература

1. Управление эмоциональным состоянием человека во время экзаменов, испытаний и спортивных выступлений : учебно-методическое пособие / составители А. А. Рязанцев, А. Ф. Мордасова. — Астрахань : Астраханский государственный архитектурно-

строительный университет, ЭБС АСВ, 2021. — 44 с. — ISBN 978-5-93026-145-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123453.html>

2. Психоэмоциональная устойчивость субъектов педагогического взаимодействия как условие развития безопасной образовательной среды : учебно-методическое пособие / С. Г. Корлякова, И. И. Кобзарёва, Л. В. Лидак [и др.] ; под редакцией Л. В. Лидак, С. Г. Корляковой, О. С. Прилепских. — Ставрополь : Издательство «Тимченко О.Г.», 2020. — 146 с. — ISBN 978-5-6044707-8-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117444.html>

3. Удалова, Т. Ю. Эмоциональная саморегуляция с использованием аутогенной тренировки : учебное пособие / Т. Ю. Удалова. — Омск : Издательство ОмГПУ, 2019. — 70 с. — ISBN 978-5-8268-2213-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/105343.html>

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://www.psychology.ru/whoswho/>;
2. <https://openedu.ru/course/> - «Открытое образование», Каталог курсов, МООК: «Психология сознания»; <http://www.psy.msu.ru/people/> (справки об авторах и биографии, на русск. яз.);
3. <http://koob.ru>, <http://ihtik.lib.ru>, <http://elibrary.ru>, <http://flogiston.ru> (неофициальный сайт факультета психологии МГУ);
4. <http://vorpsy.ru> (журнал «Вопросы психологии»);
5. <http://psychol.ras.ru/08.shtml> («Психологический журнал»);
6. <http://www.psy.msu.ru/science/vestnik/index.html> («Вестник Московского университета» Серия 14. Психология);
7. <http://imaton.spb.ru> (Институт практической психологии ИМАТОН);
8. <http://www.psychology.ru/whoswho/> (Выдающиеся психологи XX столетия. Галерея психологов).

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской

Федерации Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>
<http://www.hozpravo.ru>
<http://www.kommersant.ru/>
<http://www.fingazeta.ru/>
<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Российская Газета
 Журнал «Хозяйство и право»
 Коммерсант
 Финансовая газета
 Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
 Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>
<http://www.consalting.ru/>
<http://www.cfin.ru>
<http://www.aup.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.
 Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
 Российский деловой портал Альянс Медиа
 Группа компаний "Консалтинг.Ру"
 тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	1. Спокойно разрешает конфликты и разногласия. 2. Умеет передавать информацию без потерь, сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов.
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

АУТСОРСИНГ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
7.1 Нормативно-правовые документы	10
7.2 Основная литература	11
7.3 Дополнительная литература	11
7.4 Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	12

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является формирование у слушателей системного представления о механизмах повышения конкурентоспособности компании с помощью организации хозяйственных взаимоотношений на основе аутсорсинга, получение знаний и навыков практического использования современных аутсорсинговых технологий в деятельности компаний крупного, среднего и малого бизнеса.

Для достижения этой цели решаются задачи:

- формирование у слушателей навыков анализа профильных и непрофильных операций;
- оценка их результативности;
- определения операций, наиболее подходящих для передачи на аутсорсинг;
- использования аутсорсинговых технологий при реструктуризации компании.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Владение выдающимися лидерскими качествами СК-3	целей и мотивов межличностного взаимодействия.	анализировать различные методы мотивации, категории власти.	навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
Лично-культурные компетенции (ЛКК)				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1		базовых основ психологии	анализировать и понимать отношения	Спокойно разрешать конфликты и разногласия

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в	8/8	-

том числе:			
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
5.1	Аутсорсинг															Зачет 2 ч	СК-3, ЛКК-1
5.1.1.	Сущность аутсорсинга	6	2		1	1		4									
5.1.2.	Что передавать на аутсорсинг	6	2		1	1		4							Д		
5.1.3.	Подготовка аутсорсингового проекта	6	2		1	1		4									
5.1.4.	Практика использования аутсорсинга отечественными компаниями	6	2		1	1		4									
	Итого:	26	8		4	4		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
5.1.1 Сущность аутсорсинга	Цели, задачи дисциплины, предпосылки развития и применения аутсорсинга, что такое аутсорсинг, зачем он нужен компании. Формы и принципы аутсорсинга, факторы, способствующие организации аутсорсинга. Аутсорсинг как черта современного бизнеса, особенности и мировая практика использования аутсорсинга. Наиболее распространенные виды аутсорсинга
5.1.2. Что передавать на аутсорсинг	Выбор операций для аутсорсинга. Факторы, способствующие и мешающие переходу на аутсорсинг. Порядок определения целесообразности передачи операции на аутсорсинг. Матрица аутсорсинга и другие инструментальные средства анализа.
5.1.3. Подготовка аутсорсингового проекта	Принятие решения, организация и управление аутсорсинговым проектом. Особенности аутсорсинговых контрактов
5.1.4 Практика использования аутсорсинга отечественными компаниями	Особенности рынка аутсорсинговых услуг в России, плюсы и минусы, риски и возможности. Анализ реализации аутсорсинговых контрактов отечественными компаниями. Особенности взаимоотношений в случае 100-го участия в капитале аутсорсингового партнера, частичного участия, и в ситуации, когда аутсорсер - сторонняя компания.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
5.1.1 Сущность аутсорсинга	Аутсорсинг как черта современного бизнеса, особенности и мировая практика использования аутсорсинга. Наиболее распространенные виды аутсорсинга	4
5.1.2. Что передавать на аутсорсинг	Порядок определения целесообразности передачи операции на аутсорсинг.	4
5.1.3. Подготовка аутсорсингового проекта	Особенности аутсорсинговых контрактов	4
5.1.4 Практика использования аутсорсинга отечественными компаниями	Особенности взаимоотношений в случае 100-го участия в капитале аутсорсингового партнера, частичного участия, и в ситуации, когда аутсорсер - сторонняя компания.	4
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Кейс, включающий в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - кейс;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
5.1.3	Подготовка аутсорсингового проекта	СК-3, ЛКК-1	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-10 2,5 0-10 0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам реферата и докладов (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам и реферату может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.
2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.
3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть

использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерный кейс по дисциплине

1. Компания регулярно выполняет ряд вспомогательных операций. Она собирается передать одну из них на аутсорсинг, но только если ее цена будет меньше имеющихся собственных затрат уменьшенных на 10%.

Структура расходов на выполнение этой операции составляет:

- Суммарные прямые постоянные затраты – 30 000 \$
- Переменные затраты – 50 \$ на единицу

Стоимость данной операции на рынке составляет – 90\$

Начиная с какого объема работ (и больше) компании экономически выгодно привлекать для выполнения отмеченной операции профильную аутсорсинговую фирму?

2. Компания собирается привлечь местного аутсорсингового партнера для выполнения непрофильной производственной операции. На региональном рынке присутствует несколько специализированных компаний - потенциальных партнеров.

Перед выбором одного из них компания анализирует риски, характеризующие устойчивость коммерческой деятельности каждого из таких партнеров, организацию его работы.

Какой из видов рисков обычно не рассматривается при таком анализе.

3. Используя исходные данные предыдущего вопроса, укажите и обоснуйте аспект деятельности компании, на который наименее влияет привлечение аутсорсингового партнера:

- а) Возможность сконцентрировать усилия на долгосрочных кооперационных связях
- б) Повышение квалификации персонала
- с) Продвижение профильной продукции на рынок
- д) Уменьшение суммарных расходов

4. На какие аспекты деятельности компании – инициатора позволяет влиять передача в аутсорсинг части бизнес операции.

5. Компания собирается передать непрофильный бизнес-процесс на аутсорсинг, но только если сможет при этом уменьшить прямые расходы более чем на 10% относительно текущего уровня.

Имеются следующие данные:

- За месяц в рамках этого бизнес-процесса делается 30 операций.
- Прямые постоянные затраты на этот процесс – 30 000 р. в месяц
- Переменные расходы на одну операцию – 900 р./шт.
- Стоимость одной операции на рынке – 2 500 р.

При передаче этого процесса на аутсорсинг освобождаются площади, которые можно использовать для оказания дополнительных платных услуг. Маржинальная прибыль от них – 12 000 р./ мес. Либо можно эти площади сдать в аренду по цене 20 000 р./ мес.

Какое решение экономически оправдано принять руководству компании?
Целесообразно ли приобрести эти операции на стороне, а на освободившихся площадях

оказывать платные услуги, или приобрести эти операции на стороне, а освободившиеся площади сдать в аренду, или же производить бизнес-процесс самим?

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Примерный список рефератов и докладов:

- 1 Роль аутсорсинга в современном менеджменте
- 2 Риски аутсорсинга
- 3 Возможности аутсорсинга
- 4 Влияние глобализации на развитие аутсорсинга
- 5 Перспективы развития аутсорсинга
- 6 Развитие аутсорсинга в России
- 7 Финансовый аутсорсинг
- 8 Аутсорсинг маркетинговых функций
- 9 Стратегический аутсорсинг
- 10 Обоснование решения об использовании аутсорсинга
- 11 Выбор поставщика услуг
- 12 Контракт об аутсорсинге
- 13 Измерение эффективности аутсорсинга

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых

		инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. 1 Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/

7.2 Основная литература

1. Македонский С. Н., Ефросинин Ю. Е., Шустерова Л. Л. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг. Изд. 2, доп. и пер.- М.: изд. Астра, 2020. 368 с. ISBN 978-5-4461-1712-3.
2. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19878-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

<https://urait.ru/bcode/557274>.

3. Джамалдинова, М. Д. Аутсорсинг в современной экономике : монография / М. Д. Джамалдинова. — 2-е изд. — Москва : Научный консультант, 2024. — 144 с. — ISBN 978-5-9908932-0-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140273.html>

4. Арустамов Э.А. Основы бизнеса [Электронный ресурс]: учебник/ Арустамов Э.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2020.— 230 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/35297>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Чеботарев Н.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2021.— 253 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52285>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Оценка организации (предприятия, бизнеса) [Электронный ресурс]: учебник/ А.Н. Асаул [и др.].— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2019.— 480 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/18461>.— ЭБС «IPRbooks»

7.3 Дополнительная литература

1. Аутсорсинг политических суждений: проблемы коммуникации на цифровых платформах / А. Г. Барышкин, И. А. Быков, С. В. Володенков [и др.] ; под редакцией Л. В. Сморгунова. — Москва : Политическая энциклопедия, 2021. — 311 с. — ISBN 978-5-8243-2461-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121150.html>

2. Алексеева Н.С. Оценка стоимости предприятий (бизнеса). Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Алексеева Н.С., Бухарин Н.А.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43964>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Оценка и управление стоимостью бизнеса [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.С. Береснев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Межотраслевой институт повышения квалификации, 2020.— 239 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43962>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Оценка собственности. Оценка машин, оборудования и транспортных средств [Электронный ресурс]: учебник/ А.Н. Асаул [и др.].— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2019.— 188 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/18205>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт Министерства финансов РФ <http://www.minfin.ru>.
2. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ <http://www.nalog.ru/>.
3. Профессиональный портал о налогах www.nalog-forum.ru.
4. Теория и практика финансового и управленческого Учета - www.gaap.ru.
5. Госкомстат РФ - www.gks.ru.

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных знаний слушателя, практических занятий, текущего контроля занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Владение выдающимися лидерскими качествами СК-3	1. Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом. 2. Выращивает лидеров среди своих сотрудников. Умело и эффективно делегирует свои полномочия. Побуждает сотрудников самостоятельно планировать свою деятельность, задает ориентиры развития. Способствует тому, чтобы сотрудники ставили перед собой трудные, но реалистичные цели. 3. Создает план развития своих сотрудников, выступает в роли наставника. Тратит время и усилия на организацию тренингов и других развивающих мероприятий
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	1. Спокойно разрешает конфликты и разногласия. Умеет передавать информацию без потерь, сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В НЕФТЕГАЗОВОМ КОМПЛЕКСЕ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	6
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины.....	6
4.2. Содержание дисциплины.....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	16
7.1 Нормативно-правовые документы.....	16
7.2 Основная литература.....	16
7.3 Дополнительная литература.....	17
7.4 Интернет-ресурсы.....	17
7.5. Справочные системы.....	17
7.6. Иные источники.....	18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	18

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины «Инновационное развитие в нефтегазовом комплексе» - является формирование компетенций (знаний, умений, навыков) в области инновационных технологий, внедряемых при организации и управлении в нефтегазовом комплексе; в области технологических инноваций при поиске, разведке, разработке, эксплуатации нефтяных и газовых месторождений, сборе, подготовке, транспортировке, переработке нефти и газа и экономической оценки эффективности инноваций.

Задачи дисциплины:

- анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов.
- у делать анализ данных, полученных из различных источников информации.
- использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов
- дать знания признаков инноваций, основных понятий и характеристик инновационных процессов, принципы и содержание основных этапов разработки и реализации инновационной стратегии в нефтегазовом комплексе, об инновационных технологиях поисково-разведочных работ, бурения скважин на нефть и газ, разработки и эксплуатации месторождений, транспортировки, хранения и распределения нефти, газа и нефтепродуктов; переработки нефти и газа; технологии нефтехимической промышленности.
- находить и верифицировать информацию и оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления инновационной деятельности, составлять программу исследований классификационных признаков инноваций с экономических позиций, обобщать и критически оценивать отечественные и зарубежные разработки, выявлять перспективные направления.
- самостоятельно проводить исследование. Может принимать участие в профессиональных дискуссиях готов к представлению рекомендаций по различным вопросам, касающимся области инновационных технологий нефтегазового комплекса. Владеет навыками применения методов проведения экспертизы инновационной программы или проекта и проведения экономической оценки инновационного проекта.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитическая (аналитическая*) деятельность	Способность привносить в практику новые знания, необходимые для решения сложных и нестандартных управленческих задач СК-7	основных задач экономического обеспечения работ по организации и управлению инновационной деятельностью	анализировать и интерпретировать данные об отечественных и зарубежных инновационных	методами экспертизы инновационной программы или проекта, в том числе, с учетом факторов неопределенности и риска

			технических и технологических разработках в области нефтегазового комплекса	
	Способность успешно управлять инновациями и изменениями в условиях рисков и неопределенности, прогнозировать их социально-экономические последствия СК-5	методов управления созданием, освоением инновационных продуктов	воспринимать и анализировать информацию об инновациях в области организационно-управленческих технологий и в области технических решений нефтегазовом секторе и оценивать её с экономических позиций	методами сбора, обработки, анализа данных об инновациях и методами оценки эффективности инновационных технических решений и технологий
Научно-исследовательская деятельность	Умение находить на основе новых знаний уникальные решения нестандартных управленческих проблем в различных сферах экономики, в условиях различных форм собственности и хозяйствования, состояния ресурсного обеспечения и внешней среды СК-10	инновационных технологий поисково-разведочных работ, бурения скважин на нефть и газ, разработки и эксплуатации месторождений, транспортировки, хранения и распределения нефти, газа и нефтепродуктов; переработки нефти и газа; технологии нефтехимической промышленности	выявлять перспективные направления инноваций и оценивать их с экономических позиций	принципы и содержание основных этапов разработки и реализации инновационной стратегии

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8/8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26	-

4. Структура и содержание дисциплины**4.1. Структура дисциплины**

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе			Всего		В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
5.2	Инновационное развитие в нефтегазовом комплексе															Зачет 2 ч	СК-5; СК-7; СК-10
5.2.1.	Понятие новация, инновация, модернизация, усовершенствование. инновационного процесса. Содержание инновационной деятельности. Связь инновационной деятельности с предпринимательством и инвестициями	3	1		1			2							Р		
5.2.2.	Классификация инноваций. Организационные структуры инновационного менеджмента.	3	1		1			2							Д		
5.2.3.	Управление созданием, освоением инновационной техники. Оценка эффективности инноваций	3	1			1		2							Д		

5.2.4.	Статические и динамические показатели оценки инновационных проектов. Специальные методы оценки инновационных проектов	5	1			1		4									
5.2.5	Анализ устойчивости проектных решений	4	2		1	1		2									
5.2.6	Инновационные технологии в нефтегазопромысловой геологии, нефтегазопереработке и нефтехимии	6	2		1	1		4									
	Итого:	26	8		4	4		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
5.2.1. Понятие новация, инновация, модернизация, усовершенствование. инновационного процесса. Содержание инновационной деятельности. Связь инновационной деятельности с предпринимательством и инвестициями	Понятия «предпринимательство», «инновации», «модернизация» и др. Экономические уклады. Экономические предпосылки развития инновационных процессов. Инновационный потенциал экономики России и национальных экономик мира. Основные концепции национальной системы инвестиционной деятельности и роль государства в ее регулировании.
5.2.2. Классификация инноваций. Организационные структуры инновационного менеджмента.	Модели. Фазы инновационной деятельности. Организационные структуры управления инновациями: анализ роли государственного сектора, финансовопромышленных групп, крупного предпринимательского и мелкого предпринимательского секторов в развитии инновационного предпринимательства в России и за рубежом. Организационная структура инновационного менеджмента в ВИНК нефтегазовом комплексе.
5.2.3. Управление созданием, освоением инновационной техники. Оценка эффективности инноваций	Основные типы эффектов от инноваций. Оценка инноваций методом «приведенных затрат». Абсолютная и сравнительная эффективность. Показатели оценки общей экономической эффективности инноваций. Интегральный эффект. Норма рентабельности. Понятие интеллектуальной собственности. Патент. Товарный знак. «ноу-хау». Лицензия и лицензионная торговля. Технология как товар. Определение экспортной конкурентноспособности.
5.2.4. Статические и динамические показатели оценки инновационных проектов. Специальные методы оценки инновационных проектов	Инновации по стандарту. Законодательно введенное определение инновационного проекта. Комплекс мероприятий по осуществлению инноваций, направленных на достижение экономического эффекта. Учетные (статические) методы оценки эффективности (ROI, PP, ARR). Динамические (дисконтированные) методы оценки эффективности (NPV, NTV, PI, IRR, DPP).
5.2.5. Анализ устойчивости проектных решений	Неопределенность и риск в инновационной сфере экономики НГК. Учет рисков и неопределенностей при оценке эффективности инновационных проектов. Мониторинг и контроль рисков.
5.2.6. Инновационные технологии в нефтегазопромысловой геологии, нефтегазопереработке и нефтехимии	Методы пассивной эмиссионной сейсмотомографии, GPS/ГЛОНАСС-геодезии. Геофизическое моделирование. 3-х мерная и 4-х мерная сейсморазведка, горизонтальное многоствольное бурение, визуализация процессов разработки месторождений. Интеллектуальные системы компоновки низа бурильной колонны. Применение расширяемых туб и фильтров. Технологии сжижения природного и попутного нефтяного газов. Технологии углубленной переработки нефти. Технологии добычи на глубоководном шельфе. Плавающие добывающие платформы-заводы/танкеры. Транспортировка газа с использованием труб большого диаметра и под высоким давлением. Транспортировка газа в цистернах? заполненных спецволокном. Строительство и эксплуатация скважин с активной и пассивной теплоизоляцией стволов. Дистанционное управление и автоматическое регулирование работы компрессорных станций. Состояние разработки месторождений тяжелой нефти и битумов в России и за рубежом. Матричная нефть – возможные инновации. Методы эффективного освоения трудноизвлекаемых запасов нефти: методы SAGD (steam-assisted gravity drainage), Vapex (Vapour extraction), GP (Cold production).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
5.2.1. Понятие новация, инновация, модернизация, усовершенствование. инновационного процесса. Содержание инновационной деятельности. Связь инновационной деятельности с предпринимательством и инвестициями	Состояние инновационной деятельности в нефтегазовом комплексе России и за рубежом. Связь: инновации	2
5.2.2. Классификация инноваций. Организационные структуры инновационного менеджмента.	Тенденции развития инновационных процессов.	2
5.2.3. Управление созданием, освоением инновационной техники. Оценка эффективности инноваций	Индексный метод в анализе эффективности инновационной деятельности. Оценки экономической эффективности инновационных технологий в добыче нефти. Методы формирования технологической стратегии нефтяной компании. Жизненный цикл инновационных проектов	2
5.2.4. Статические и динамические показатели оценки инновационных проектов. Специальные методы оценки инновационных проектов	Методы реальных опционов. зарубежные методики оценки инновационных проектов. Алгоритм выбора метода для оценки эффективности инновационного проекта	4
5.2.5. Анализ устойчивости проектных решений	Типы рисков инновационного проекта. Факторы, влияющие на оценку успеха проекта.	2
5.2.6. Инновационные технологии в нефтегазопромысловой геологии, нефтегазопереработке и нефтехимии	Новые технологии повышение нефтеотдачи пластов, многостадийный гидроразрыв пласта, использование природных растворителей. Технологии добычи сланцевого газа и нефти. Новые технологии разделения нефти на фракции. Новые катализаторы для процессов переработки нефти и очистки нефтепродуктов	4
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Доклады и рефераты (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций и обсуждение).

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Реферат и доклад;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
5.2.1	Понятие новация, инновация, модернизация, усовершенствование. инновационного процесса. Содержание инновационной деятельности. Связь инновационной деятельности с предпринимательством и инвестициями	СК-5; СК-7; СК-10	Реферат	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5 2,5 0-5 0-5
5.2.2	Классификация инноваций. Организационные структуры инновационного менеджмента.	СК-5; СК-7; СК-10	Доклад	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-2 2,5 0-2 0-2
5.2.3	Управление созданием, освоением инновационной техники. Оценка эффективности инноваций	СК-5; СК-7; СК-10	Доклад	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-3 2,5 0-3 0-3
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам реферата и докладов (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам и реферату может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические указания по подготовке рефератов

Под рефератом подразумевается творческая исследовательская работа, основанная, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования.

Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы:

1. титульный лист;
2. содержание;
3. введение;
4. основная часть;
5. заключение;
6. список использованных источников;
7. приложения (при необходимости).

В содержании приводятся наименования структурных частей реферата, глав и параграфов его основной части с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующая часть, глава, параграф.

Во введении необходимо обозначить обоснование выбора темы, ее актуальность, объект и предмет, цель и задачи исследования, описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования.

В основной части излагается сущность проблемы и объективные научные сведения по теме реферата, дается критический обзор источников, собственные версии, сведения, оценки. Содержание основной части должно точно соответствовать теме проекта и полностью её раскрывать.

Главы и параграфы реферата должны раскрывать описание решения поставленных во введении задач. Поэтому заголовки глав и параграфов, как правило, должны соответствовать по своей сути формулировкам задач реферата.

Заголовка «ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ» в содержании реферата быть не должно. Текст реферата должен содержать адресные ссылки на научные работы, оформленные в соответствии требованиям ГОСТ. Также обязательным является наличие в основной части реферата ссылок на использованные источники. Изложение необходимо вести от третьего лица («Автор полагает...») либо использовать безличные конструкции и неопределенно-личные предложения («На втором этапе исследуются следующие подходы...», «Проведенное исследование позволило доказать...» и т.п.).

В заключении приводятся выводы, к которым пришел слушатель в результате выполнения реферата, раскрывающие поставленные во введении задачи. Список литературы должен оформляться в соответствии с общепринятыми библиографическими требованиями и включать только использованные слушателем публикации.

Количество источников в списке определяется слушателем самостоятельно, для реферата их рекомендуемое количество от 10 до 20. В приложения следует выносить вспомогательный материал, который при включении в основную часть работы загромождает текст (таблицы вспомогательных данных, инструкции, методики, формы документов и т.п.). Объем реферата должен быть не менее 12 и более 20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала на одной стороне стандартного листа А4 с соблюдением следующего размера полей: верхнее и нижнее - 2, правое - 1,5, левое - 3 см. Шрифт - 14.

Реферат может быть и рукописным, написанным ровными строками (не менее 30 на страницу), ясно читаемым почерком.

Абзацный отступ - 5 печатных знаков. Страницы нумеруются в нижнем правом углу без точек. Первой страницей считается титульный лист, нумерация на ней не ставится, второй - оглавление.

Каждый структурный элемент реферата начинается с новой страницы. Список использованных источников должен формироваться в алфавитном порядке по фамилии авторов.

Литература обычно группируется в списке в такой последовательности: 1. источники, законодательные и нормативно-методические документы и материалы; 2. специальная научная отечественная и зарубежная литература (монографии, учебники, научные статьи и т.п.); Включенная в список литература нумеруется сплошным порядком от первого до последнего названия.

По каждому литературному источнику указывается: автор (или группа авторов), полное название книги или статьи, место и наименование издательства (для книг и брошюр), год издания; для журнальных статей указывается наименование журнала, год выпуска и номер.

По сборникам трудов (статей) указывается автор статьи, ее название и далее название книги (сборника) и ее выходные данные.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Примерный список рефератов и докладов:

1. Организация инновационной деятельности в США
2. Организация инновационной деятельности в Европе.
Развитие инновационной экономики в Японии и в Китае.
3. Необходимая инфраструктура для осуществления инновационной деятельности.
4. Основные трудности создания инновационной экономики в РФ/ в НГК.
5. Организационная структура для осуществления инновационной деятельности в ВИНК нефтегазовой отрасли.
6. Законодательно-правовая база и основы инновационной политики Российской Федерации
7. Приоритетные направления инновационных разработок в нефтегазовом комплексе России.
8. Тенденции развития инновационной деятельности НГК
9. Природно-ресурсный потенциал области.
10. Инвестиции в инновационную деятельность ВИНК на территории Иркутской области.
11. Оценка инновационного потенциала конкретной нефтегазовой компании (ВНГК, АНХК и др.)
12. Методы формирования спроса на инновационный продукт /технологии в НГК
13. Инновационные технологии, применяемые нефтегазовыми компаниями, работающими в области
14. Инновационные продукты НГК, работающих на территории области.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Что такое «инновация»? Какие понятия связаны с термином «инновация»?

2. Что понимают под «модернизацией», «новшеством»?
3. Как предпринимательство связано с инновациями?
4. Какую роль инновации играют в современной экономике?
5. Классификация инноваций.
6. Какие функции выполняют инновации?
7. Что такое инновационный процесс?
8. Что такое «жизненный цикл» инновации?
9. Охарактеризуйте основные экономические уклады.
10. Чем характеризуется периодичность возникновения радикальных нововведений с 1740 по 2000 гг.?
11. Охарактеризуйте основные научно-технические революции.
12. Охарактеризуйте факторы, повлиявшие на рост американской экономики с 1929 по 1982 гг.
13. В чем заключается цикличность развития рыночной экономики?
14. Дайте характеристику деловых циклов различной продолжительности.
15. В чем заключается концепция жизненного цикла технологического уклада?
16. Охарактеризуйте технологические уклады российской экономики.
17. Каковы основные направления научно-технического развития в областях перспективных технологий к началу третьего тысячелетия по прогнозам американский специалистов?
18. Охарактеризуйте страновые отличия в организационных схемах развития инновационной деятельности.
19. Дайте характеристику трех типов моделей инновационной инфраструктуры зарубежных стран.
20. В чем заключается особенность инновационной системы США?
21. Дайте характеристику инновационной деятельности в Европе.
22. Основные характеристики развития инновационной сферы в Японии и Китае.
23. Основные трудности развития инновационных процессов в России
24. Охарактеризуйте возможные модели развития структуры Российской экономики.
25. Дайте характеристику законодательно-правовой базы и основ инновационной политики РФ.
26. Каковы приоритеты развития инновационной деятельности в РФ?
27. Как организованы научные исследования в РФ?
28. Как организована связь науки и производства?
29. Как организованы научно-технические исследования и разработки в России и за рубежом?
30. Каковы основные формы организации инновационного процесса в нефтегазовых компаниях?
31. Какие формы малого инновационного предпринимательства существуют?
32. Что представляют собой альянсы?
33. Каковы порядок создания и виды консорциумов?
34. В чем преимущества функционирования малых инновационных предприятий?
35. Каким образом можно оценить инновационный потенциал нефтегазовых компаний?
36. Как формируют спрос на инновационный продукт или технологию?
37. Основные виды эффектов от инноваций.
38. Оценка инноваций методом «приведенных затрат».
39. Абсолютная и сравнительная эффективность инновации.
40. Показатели оценки общей экономической эффективности инноваций.
41. Интегральный эффект инновационных процессов.
42. Индекс рентабельности.

43. Как рассчитать норму рентабельности?
44. Период окупаемости инновации.
45. Понятие интеллектуальной собственности. Охарактеризуйте такие виды защиты интеллектуальной собственности как патент, товарный знак.
46. Охарактеризуйте такие виды защиты интеллектуальной собственности как «ноухау».
47. Лицензия и лицензионная торговля.
48. Технология как товар.
49. Определение экспортной конкурентоспособности.
50. Индексный метод в анализе эффективности инновационной деятельности.
51. Охарактеризуйте неопределенности и риски в инновационной сфере экономики НГК. Оценки экономической эффективности инновационных технологий в добыче нефти.
52. Методы формирования технологической стратегии нефтяной/газовой компании.
53. Методы пассивной эмиссионной сейсмотомографии, GPS/ГЛОНАСС-геодезии, 3-х мерная и 4-х мерная сейсморастворка – это модернизация или инновации в сфере поиска месторождений?
54. Можно ли считать горизонтальное многостовбное бурение и визуализацию процессов разработки месторождений инновационными технологиями?
55. Охарактеризуйте инновационные технологии добычи на глубоководном шельфе.
56. Охарактеризуйте инновационные технологии в газодобывающих компаниях России
57. Охарактеризуйте инновационные технологии эффективного освоения трудноизвлекаемых запасов нефти.
58. Могут ли технологии добычи сланцевого газа и нефти изменить ситуацию на ранке нефти и газа?
59. Какой экономический эффект могут вызвать технологии сжижения природного и попутного нефтяного газов?
60. Что понимают под инновационными технологиями углубленной переработки нефти?

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых

		инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14–ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 479 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17994-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560294>
2. Мутанов, Г. М. Инновационный менеджмент : учебник / Г. М. Мутанов. — 2-е

изд. — Алматы : Дарын, 2023. — 248 с. — ISBN 978-601-04-0545-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135053.html>

3. Гетманчук А.В. Экономико-математические методы и модели [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Гетманчук А.В., Ермилов М.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2021.— 186 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52261>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Математические методы и модели исследования операций [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080116 «Математические методы в экономике» и другим экономическим специальностям/ В.А. Колемаев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 200.— 592 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/40459>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Агабеков В.Е. Нефть и газ: технологии и продукты переработки [Электронный ресурс] / Агабеков В. Е. - Электрон. текстовые дан. - Минск : Белорусская наука, 2019. - 460 с. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/book/86694/>. - ISBN 978- 985-08-1359-6.

6. Миловидов К.Н. Инновационные технологии в разведке и добыче нефти [Текст]: Уч. пособие Допущено УМО/ К.Н. Миловидов., В.И. Кокорев – М.: Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2018. – 272 с

7. Андреев А.Ф. Управление инновационными процессами на предприятиях нефтегазового комплекса [Текст]: Уч. пособие Допущено УМО/ А.Ф. Андреев, А.А. Синельников – М.: Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2019. – 244 с.

8. Мировой нефтегазовый рынок: инновационные тенденции. [Электронный ресурс]. - Электрон. текстовые дан. - М. : ЭНЕРГИЯ, 2015. - 180 с. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/book/58369/>

9. Миронов Д.В. Управление инновационными процессами на предприятии [Электронный ресурс] / Миронов Д. В. - Электрон. Текстовые дан.- М.: Лаборатория книги, 2020. - 85 с. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/88745/>.

10. Матвеева И.Ю. Инновационный менеджмент: от идеи до реализации / И.Ю. Матвеева. М.: Литера. – 2022. – 149с.

7.3 Дополнительная литература

1. Сулицкий В.Н. Деловая статистика и вероятностные методы в управлении и бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сулицкий В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2022.— 400 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50981>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Сафонова Л.А. Методы и инструменты принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н.— Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2021.— 298 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54768>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Урубков А.Р. Статистические методы и модели в бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Урубков А.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2016. — 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51098>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Нефтяной комплекс России: государство, бизнес, инновации: монография / И. В. Рогожа. - М. : ИНФРА-М, 2020. - 242 с.

5. Маков В. М. Анализ системы управления инновационной деятельностью предприятий нефтегазового комплекса Номер журнала, N 15, С. 13-22, 2019, ч.з 2-202, Экономический анализ: теория и

6. Леффлер У. Л. Переработка нефти [Текст]: Учеб. пособие рек. М-вом общего и профессионального образования РФ/ У. Л. Леффлер; Пер. с англ. З. П. Свитанько. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 224

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность привносить в практику новые знания, необходимые для решения сложных и нестандартных управленческих задач СК-7	1. Оценивает новые возможности повышения эффективности работы компаний в инновационной экономике. 2. Влияет на окружающих, не прибегая к прямым приказам 3. Проводит комплексный анализ инновационной активности предприятий, отрасли, видов деятельности
Способность успешно управлять инновациями и изменениями в условиях рисков и неопределенности, прогнозировать их социально-экономические последствия СК-5	1. Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. 2. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
Умение находить на основе новых знаний уникальные решения нестандартных управленческих проблем в различных сферах экономики, в условиях различных форм собственности и хозяйствования, состояния ресурсного обеспечения и внешней среды СК-10	1. Выбирает наиболее адекватные ситуации относительно корректных решений. 2. Выявляет причины низкой инновационной активности отечественных предприятий

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)—составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	6
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы	13
7.3 Дополнительная литература	14
7.4 Интернет-ресурсы	15
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Общей целью данного курса является повышение профессиональных качеств слушателя программы в качестве компетентного руководителя стратегических действий фирмы, а также формирование актуальных умений и навыков по анализу, классификации и использованию стратегической информации

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов управления Стратегической деятельностью, предлагаемых современной наукой и отработанных в условиях практического применения. Рассматриваются ключевые закономерности в развитии организации, методы анализа и совершенствования потока создания ценности. От выполнения Стратегической функции напрямую зависит качество выпускаемой продукции и, следовательно, вся внешняя, видимая сторона деятельности компании, с которой имеют дело потребители. Эта деятельность становится особенно важной в современных условиях обострения конкурентной борьбы между компаниями, регионами и странами, тяжелых глобальных кризисов и необходимости модернизации национальных экономик.

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов Стратегического менеджмента и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении конкурентоспособности своей бизнес-организации.

В качестве реального процесса решения задач повышения Стратегической эффективности рассмотрены подходы различных российских компаний, реализовавших масштабные программы преобразований. Особое внимание в курсе уделено вопросам системного подхода, основанного на вовлечении сотрудников в процессы организационной трансформации для роста конкурентоспособности компании, за счет выстраивания потока создания максимальной ценности для клиента.

Задачи дисциплины:

- Изучение современных концепций, взглядов, подходов и методов Стратегического менеджмента, применяемые для обеспечения эффективности операций мирового уровня;
- Научиться самостоятельно исследовать и развивать комплекс управления Стратегической системой бизнеса;
- Овладеть навыками разработки стратегии компании, на базе общекорпоративной стратегии;
- Освоить методы повышения Стратегической эффективности;
- Научиться управлять проектами по организационным изменениям, таким образом повысить эффективность и результативность трансформации;
- Получить навыки вовлечения сотрудников в процессы преобразований, работы с антиинновационным сопротивлением.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Способность осуществлять стратегическое	технологий разработки корпоративной	проводить исследование влияния	методами исследования и эффективной

	управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами ПСК 2 (1)	стратегии, программ организационного развития и изменений в организации	факторов внешней и внутренней среды на организационную эффективность	реализации софт-факторов в оптимизации деятельности организации
Информационно-аналитическая (аналитическая*) деятельность	Способность выявлять и анализировать основные направления развития организации ПСК 5 (3)	областей применения методов использования в научных исследованиях экономических процессов	готовить аналитические материалы для оценки влияния мероприятий на экономику РФ, принимать стратегические решения на микро- (коммерческий банк) и макроуровне (финансовая система).	навыками исследования сложных производственных экономических систем с использованием аналитических материалов для оценки мероприятий в области экономической политики
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления ОПК-1 (4)	методов решения профессиональных задач на продвинутом уровне в сфере экономической, организационной и управленческой теории	применять инновационные подходы для решения экономических, организационных и управленческих задач	навыками обобщения и критического анализа практик управления по направлению менеджмент	

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		

Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем дисциплины (модуля))	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.1	Стратегическое развитие организации															Э (Т) 2 ч	ОПК-1 (4), ПСК-2(1); ПСК-5(3)
1.1.1.	Становление стратегического менеджмента	13	6		3	3		7									
1.1.2.	Стратегический процесс на российских предприятиях - кейсы	13	6		3	3		7									
1.1.3.	Постановка в организации стратегического менеджмента	10	4		2	2		6							КР		
	Итого:	38	16		8	8		20								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины		
	Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.1.1.	Становление стратегического менеджмента	Обзор развития стратегической теории. Систематизация результатов теории стратегического управления и определение основных направлений ее дальнейшего развития в свете качественно новых условий конкуренции компаний. Анализ закономерности формирования, особенности методологии и логика эволюции стратегического управления как научной дисциплины.
1.1.2.	Стратегический процесс на российских предприятиях - кейсы	Характерные черты поведения российских компаний всех укладов. Смысл стратегического процесса. Обзор основных подходов российских предприятий к стратегическому управлению. Основные ошибки. Подход к выбору методологии. Ограничения выбираемых методик. Подход к формированию команды стратегического управления на российских предприятиях. Типичные подходы и ошибки.
1.1.3.	Постановка в организации стратегического менеджмента	Модель анализа Контекста. Анализ собственных Ключевых компетенций и ресурсов. Построение системы стратегических ориентиров (Образ желаемого будущего, миссия, ценности). Подходы к стратегическому анализу. инструменты стратегического анализа (анализ SWOT, конкурентный бенчмаркинг, финансовая модель, анализ процессов). Понятие стратегических Политик. Структура Политики. Инструменты реализации стратегии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)		Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.1.1.	Становление стратегического менеджмента	Провести оценку общих отраслевых тенденций в области производительности и качества	7
1.1.2.	Стратегический процесс на российских предприятиях - кейсы	Провести анализ ключевых показателей эффективности Стратегической деятельности компании	3
		Провести анализ стратегического управления на своем предприятии	4

1.1.3.	Постановка в организации стратегического менеджмента	Провести анализ Контекста своей организации. Разработать систему стратегических ориентиров	2
		Провести стратегический анализ среды. Оценить стратегическую конкурентоспособность своей организации.	2
		Разработать стратегические Политики. Предложить мероприятия по реализации стратегии.	2
Итого :			20

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно *активные* форм проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее).

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Контрольная работа, в которую входит дискуссия и кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций).

В рамках развития интерактивных форм обучения на дисциплине» разработаны электронные презентации.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний осуществляется по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - контрольная работа;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.1.3.	Постановка в организации стратегического менеджмента	ПСК 2 (1), ПСК 5 (3), ОПК-1 (4)	Контрольная работа	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная	0-10 2,5 0-10

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
				защита своей точки зрения.	0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам контрольных работ (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке публичной защиты проектных заданий (в форме круглого стола)- Контрольная работа

Подготовка круглого стола представляет собой проектирование слушателем обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях слушателю необходимо:

- самостоятельно выбрать модель нового бизнеса и определить его главные параметры;
- продумать проблемные ситуации и способы их разрешения (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать обоснование выбора стратегии маркетинга и практических форм ее реализации.

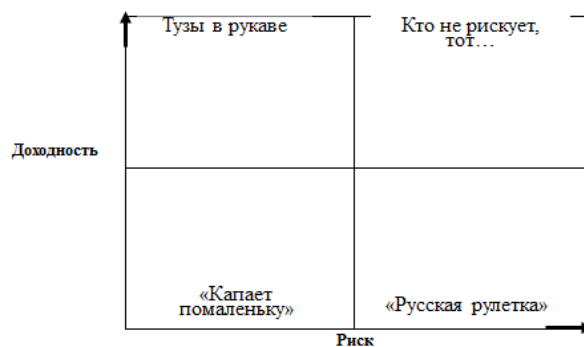
Контрольная работа

Примерные рабочие формы для анализа компании и выработки направления стратегического исследования.

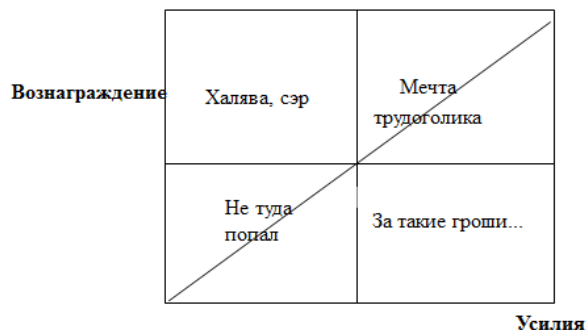
Текущее позиционирование стейкхолдеров

	УРОВЕНЬ ИНТЕРЕСА	
	Низкий	Высокий
Мощность	А «Случайные попутчики» -	В «Заложники» -
	С Спящие чудовища –	Д Ключевые Игроки –
Высокий		
Низкий		

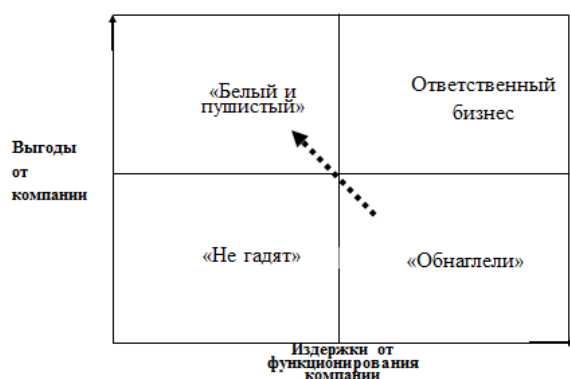
Анализ текущего положения стейкхолдеров (1) -- Матрица инвесторов



Анализ текущего положения стейкхолдеров (3) -- Матрица работников



Анализ текущего положения стейкхолдеров (2) -- Матрица властей



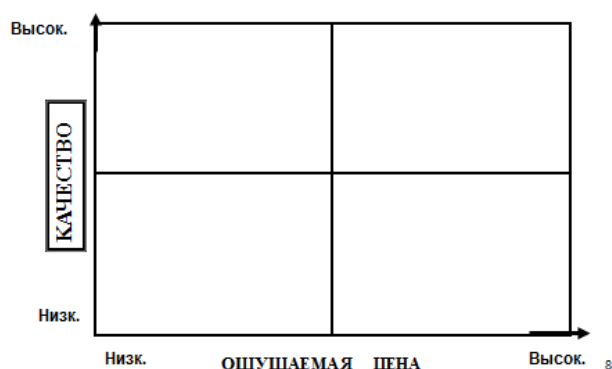
Компетенции Вашей фирмы

Тип компетенции	«Наглядные проявления»
Ноу-хау	
Устойчивые системы	
Особые связи	

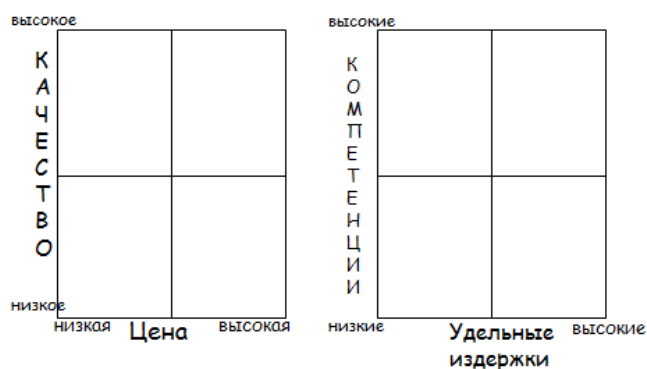
Расшифровка параметров качества

Параметр	«Осязаемые» характеристики параметра
Функциональность	
Надежность	
Сервис	
Раскрученность	
Престижность	

Матрица потребителя по одному из Ваших рынков ()



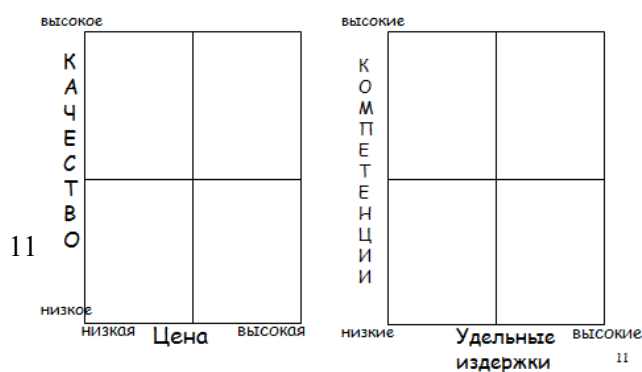
Стратегический тип Вашего бизнеса



Реализуемые и планируемые программы

Программа	Ожидаемый эффект	Ожидаемая стоимость

Результат стратегических программ - изменение позиционирования Вашего бизнеса ()



Заполненные анкеты должны быть обработаны и представлены преподавателю по дисциплине в установленный срок.

Обсуждение контрольной работы осуществляется в форме дискуссии на практических занятиях.

Примерный список вопросов задание к промежуточной аттестации

1. Становление стратегического менеджмента, характеристика его основных этапов
2. Сущность понятия «стратегия» и «стратегический менеджмент». Главные задачи стратегического менеджмента.
3. Причины, пробуждающие руководство организации заниматься вопросами стратегического управления
4. Факторы, определяющие стратегию организации
5. Модель Контекста организации
6. Понятие и характеристика внешнего окружения (среды) организации, ее взаимосвязь с элементами стратегического менеджмента
7. Формирование Образа желаемого будущего
8. Формирование Миссии организации
9. Стратегический анализ организации
10. SWOT - анализ внутренней и внешней среды как метод определения стратегической
11. Понятие и характеристика внутренней среды организации системе стратегического управления, ее составные элементы
12. Понятие и характеристика конкуренции и конкурентоспособности организации в системе стратегического менеджмента. Методы конкуренции
13. Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели «пяти сил» Майкла Портера
14. Варианты изменения конкуренции между фирмами. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу организации
15. Базовые конкурентные стратегии компании и основные предпосылки их использования. Основные преимущества и риски использования различных базовых конкурентных стратегий. Анализ внутренней среды организации (управленческий анализ). Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей» М. Портера
16. Понятие и структура стратегических Политик
17. Виды целей и их классификация
18. Совокупность целей фирмы и их приоритеты
19. Алгоритм разработки стратегии
20. Подходы к разработке стратегии

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями содержания дисциплины

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетво	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части

	<i>рительно»</i>	программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Бгашев М.В. Стратегическое управление корпорацией [Электронный ресурс]: учебник/ Бгашев М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2023.— 408 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/131645>.
2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580479> (дата обращения: 27.08.2025).

3. Лазарев, В. Н. Управление стратегическим развитием предприятия / В. Н. Лазарев. — Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2022. — 144 с. — ISBN 978-5-9795-2193-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121283.html>
4. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции : монография / А.В. Шаркова [и др.]. — Москва : Дашков и К, 2022. — 352 с. — ISBN 978-5-394-04684-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120753.html>. — ЭБС «IPRbooks».
5. Портных В.В. Стратегия бизнеса / Портных В.В.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 275 с. — ISBN 978-5-394-03153-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85296.html>. — ЭБС «IPRbooks».
6. Соснило А.И. Атлас искусственного интеллекта для бизнеса и власти : учебное пособие / Соснило А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 105 с. — ISBN 978-5-4497-1631-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122463.html>. — ЭБС «IPRbooks».
7. Газизуллин Р.И. Правовая концепция социальной ответственности бизнеса : монография / Газизуллин Р.И.. — Москва : Статут, 2022. — 162 с. — ISBN 978-5-8354-1869-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126403.html>. — ЭБС «IPRbooks».
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 577 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52064>. — ЭБС «IPRbooks».
9. Инновационный менеджмент на предприятии : учебник / И.П. Беликова [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. — 248 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109378.html>. — ЭБС «IPRbooks».
10. Сафонова Л.А. Инвестиционный менеджмент в сфере инфокоммуникаций : учебное пособие / Сафонова Л.А.. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2022. — 95 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126671.html>. — ЭБС «IPRbooks».
11. Мещерякова Т.С. Инновационный менеджмент и управление инновационной деятельностью на региональном уровне : учебно-методическое пособие / Мещерякова Т.С., Максимова Д.А.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2019. — 39 с. — ISBN 978-5-7264-2052-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95520.html>. — ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2021.— 188 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45034>. — ЭБС «IPRbooks».
2. Воронин А.Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Воронин А.Д., Королев А.В.— Электрон. текстовые данные.— Минск: Вышэйшая школа, 2018.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/35549>. — ЭБС «IPRbooks».
3. Дармилова Ж.Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Дармилова Ж.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2018.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24784>. — ЭБС «IPRbooks».

4. Ляско А.К. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: современный учебник/ Ляско А.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2016.— 488 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51100>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Клуб менеджеров E-xecutive <http://www.e-xecutive.ru/>
2. Всё о ТРИЗ <http://www.trizland.ru/>
3. Федеральный институт промышленной собственности
http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content_ru/ru

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru/	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
http://www.allmedia.ru	Российский деловой портал Альянс Медиа
http://www.consaltng.ru/	Группа компаний "Консалтинг.Ру"

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point), а также программа для построения ментальных карт XMind.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность осуществлять стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства ПСК 2 (1)	1.Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения Владеет методами анализа и их применения внести существенный вклад в развитие экономики, бизнеса и менеджмента на междисциплинарном уровне
Способность выявлять и анализировать основные направления развития организации ПСК 5 (3)	1.Применяет методы стратегического управления персоналом, разрабатывать кадровую политику организации, управлять интеллектуальной собственностью организации
Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления ОПК-1 (4)	1. Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления; 2. Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС

– 

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	15
7.1 Нормативно-правовые документы	15
7.2 Основная литература	15
7.3 Дополнительная литература	16
7.4 Интернет-ресурсы	16
7.5. Справочные системы	17
7.6 Иные источники	17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	17

1. Цель и задачи дисциплины

Получение системного представления о неразрывной диалектической связи стратегии (в плане ее разработки, оценки, корректировки и реализации) с маркетинговым, клиентоориентированным подходом к ведению бизнеса, а также развитие актуальных знаний современной теории и практики маркетинга и приобретение навыков разработки, анализа и развития маркетинговых стратегий компаний различного масштаба, отрасли, практической организации маркетинга.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов маркетинга, предлагаемых современной наукой и отработанных в условиях практического применения. Рассматриваются ключевые закономерности в развитии организации, методы анализа и совершенствования потока создания ценности. От функционирования маркетинга напрямую зависит сбыт выпускаемой продукции и, следовательно, вся внешняя, видимая сторона деятельности компании, с которой имеют дело потребители. Эта деятельность становится особенно важной в современных условиях обострения конкурентной борьбы между компаниями, регионами и странами, тяжелых глобальных кризисов и необходимости модернизации национальных экономик.

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов эффективного маркетинга и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении конкурентоспособности своей бизнес-организации.

Задачи дисциплины:

- Изучение современных концепций, взглядов, подходов и методов маркетинга, применяемые для обеспечения эффективности операций мирового уровня;
- Научиться самостоятельно исследовать и развивать комплекс управления маркетинга;
- Овладеть навыками разработки маркетинговой стратегии, на базе общекорпоративной стратегии;
- Освоить методы повышения эффективности маркетинга;
- Получить навыки вовлечения сотрудников в процессы маркетинговых преобразований.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитическая (аналитическая*) деятельность	Способность выявлять и анализировать основные направления развития организации ПСК 5 (3)	Областей применения методов использования в научных исследованиях экономических процессов	готовить аналитические материалы для оценки влияния мероприятий на экономику РФ, принимать стратегическ	навыками исследования сложных производственных-экономических систем с использованием аналитических

			ое решение на микро- (коммерческий банк) и макроуровне (финансовая система).	материалов для оценки мероприятий в области экономической политики
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач ОПК-2 (4)	о подходах, моделях и проблемах стратегического управления на основе маркетинга; инструменты экономического и стратегического анализа внутренней и внешней среды компании	ориентироваться в стратегических проблемах и целях компании; осуществить анализ внутренних и внешних параметров компании	навыками проведения анализа среды компании с использованием инструментов стратегического и экономического анализа	

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем дисциплины (модуля))	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.2	Управление маркетингом для предпринимателей															Э (Т) 2 ч	ОПК-2 (4), ПСК-5 (3)
1.2.1.	Основные понятия стратегии и маркетинга	13	6		3	3		7							КР		
1.2.2.	Стратегический маркетинговый анализ и аудит	13	6		3	3		7							КР		
1.2.3.	Разработка и реализация маркетинговой стратегии	10	4		2	2		6							КР		
	Итого:	38	16		8	8		20								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)		Содержание темы (раздела)
1.2.1	Основные понятия стратегии и маркетинга	Введение. История и основные понятия стратегии и маркетинга. Интеграция инноваций: информация и интуиция Принципы и инструментарий стратегического управления и стратегического маркетинга. Видение, миссия, цели. Стратегическое управление и маркетинг: схемы и проблемы. Стратегия – вопросы, подходы, модели Примеры стратегий.
1.2.2	Стратегический маркетинговый анализ и аудит	Рынок и конкуренция. Методы и формы стратегического маркетингового анализа. Стратегический контроль и аудит.
1.2.3	Разработка и реализация маркетинговой стратегии	Разработка и оценка стратегии. Проведение изменений. Организационная поддержка маркетинговой стратегий. Трансформация организаций. Психологические аспекты реализации маркетинговой стратегии. Консалтинг как эффективный инструмент поддержки стратегического маркетинга

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)		Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.2.1	Основные понятия стратегии и маркетинга	Провести оценку общих отраслевых тенденций в области производительности и качества	7
1.2.2	Стратегически й маркетинговый анализ и аудит	Провести анализ ключевых показателей эффективности Стратегической деятельности компании	2
		Провести сравнительный конкурентный анализ компаний по показателям эффективности	2
		Разработать ключевые аспекты Стратегии	3
1.2.3	Разработка и реализация маркетинговой стратегии	Провести организационной диагностики, определение ключевых потерь в потоке создания ценности своей компаний	4
		Разработка политики роста Стратегической эффективности	2
Подготовка к экзамену		По всему курсу	
Итого:			20

При реализации дисциплины «Маркетинг» используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Контрольная работа, в которую входит дискуссия, ролевая игра и кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций).

- В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний осуществляется по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - контрольная работа;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.2.1.	Основные понятия стратегии и маркетинга	ОПК-2 (4)	Контрольная работа	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 2,5 0-3 0-4
1.2.2.	Стратегический маркетинговый анализ и аудит	ПСК 5 (3)	Контрольная работа	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 2,5 0-3 0-4
1.2.3.	Разработка и реализация маркетинговой стратегии	ПСК 5 (3), ОПК-2 (4)	Контрольная работа	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 2,5 0-3 0-4
					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам контрольных работ (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к контрольной работе.

Структура контрольной работы зависит от специфики изучаемой дисциплины. В общем виде контрольная работа должна содержать: титульный лист, введение, основную часть и заключение.

Во введении приводится формулировка контрольного задания, кратко излагается цель контрольной работы, место и роль рассматриваемого вопроса (проблемы) в изучаемой учебной дисциплине.

Основная часть контрольной работы должна, как правило, содержать основные определения, обоснования и доказательства, описание методики расчёта (формулы), а также иметь ссылки на используемые источники информации. Материал работы и ее отдельные положения должны быть взаимосвязаны. Основная часть может также включать анализ теории вопроса по теме контрольной работы. Здесь же приводятся исходные данные и значения параметров в соответствии с заданием на контрольную работу. После этого излагается ход рассуждений, описывается последовательность расчётов, приводятся промежуточные доказательства и результаты решения всей поставленной задачи.

В заключении формулируются краткие выводы по выполненной контрольной работе, а в её конце приводится список использованных источников информации.

Примерная контрольная работа к промежуточной аттестации

Таблица 1. «Профиль» фирмы (для самооценки).

	Очень плохо	Плохо	Хорошо	Очень хорошо
Целеполагание				
Процесс производства (оказание услуг)				
Продукты (услуги)				
Рынки сбыта продукции (услуг)				
Система распределения (дистрибуции)				
Система продвижения				
Наличие клиентов				
Денежные потоки				
Ликвидность				
Платежеспособность				
Прибыльность				
Наличие квалифицированных кадров				
Организационная структура				
Система управления/принятия решений				
Компетенция руководства				
Процесс планирования				
Прочие (конкретно)				
СВК (система внутреннего контроля)				
Прочие (конкретно)				

Ваши выводы – чем следует заняться в первую очередь? Какого типа стратегии больше подходят для Вашей ситуации?

Таблица 2. Сравнительные оценки компании и основных конкурентов

Примечания:

1. Оценки – от 1 до 5, при отсутствии информации в поле ставится вопросительный знак, пустых полей быть не должно.
2. Не обязательно заполнять информацию по трем конкурентам, но хотя бы по одному (главному) конкуренту информация должна быть.

Критерии	Ваша Фирма	Конкуренты		
		1-ый	2-ой	3-ий
Персонал управленческий персонал квалификация сотрудников использование стимулов, мотивации текучесть кадров опыт работы в данной отрасли Организация организационная структура организационный климат (культура) система стратегического планирования Производство доступность сырья отношения с поставщиками использование производственных мощностей экономия от масштаба производства (низкие издержки) контроль качества качество технологии склонность к инновациям патенты, торговые марки, ноу-хау Маркетинг дифференцированность (исключительность) товара возможность сбора необходимой информации о рынке доля рынка ассортимент каналы распределения знание потребностей покупателей качество продукции (услуг) имидж фирмы (репутация) послепродажное обслуживание цена товаров (услуг) Финансы и учет эффективность системы финансового учета и анализа возможность получения кредитов возможность привлечения инвесторов возможность снижения издержек размер накладных расходов				

Сделайте общие выводы о позиции своей компании в конкурентной среде.

Какие стратегии (конкурентной борьбы, слияния, альянса, продажи) Вы могли бы предложить?

Чем Ваша фирма отличается или могла бы отличаться от конкурентов в глазах клиентов (1-2-3 «золотых капли»)?

Таблица 3. Матрица Продукт - Рынок

Клиент (рынок) Продукт	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3	ВСЕГО:
Продукт 1				
Продукт 2				
Продукт 3				
.....				
ВСЕГО:				100%

Заполните матрицу Продукт-Рынок хотя бы в минимальном варианте 3*3, указав три основных продукта (услуги), 3 основных сегмента (ниши) рынка и показав в соответствующих «клетках» долю в объеме продаж, прибыльность клетки, динамику и конкурентную ситуацию в данной клетке.

Какие выводы можно сделать из заполненной Вами матрицы (в частности, о целевом и эффективном использовании ресурсов, в том числе рабочего времени первого руководителя и топ-менеджеров)?

Таблица 4. SWOT-анализ

Сильные стороны (3 основных)	Слабые стороны (3 основных)
Наличие высоколиквидного оборудования Хорошая репутация фирмы большой срок на рынке аудиторских услуг (20 лет) Высокая квалификация работников Лояльные клиенты (клиентская база)	
Возможности (3 основных)	Угрозы (3 основных)

Выход на новые рынки в соседние регионы Расширение ассортимента услуг Увеличение сопутствующих продуктов Открытие дополнительно учебного центра для сотрудников	

Таблица 5. Поле стратегий

Покажите 4 граничных стратегии (хотя бы по 3-4 пункта в каждой)?

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Стратегические действия	Стратегические действия
Угрозы	Стратегические действия	Стратегические действия

Возможная итоговая стратегия:

(объясните, какая стратегия выбрана за базовую и почему, что взято из других стратегий)

Таблица 6. Определения понятий

Дайте определения следующих понятий:

Видение	
Стратегия	
Сегмент рынка	
Ниша рынка	
Сценарное планирование	
КФУ	
УКП	

В чем заключаются основные функции Совета директоров:

Основные функции:

- Назначение и смещение высшего должностного лица
- Контроль над деятельностью в периоды кризиса
- Пересмотр и отмена решений (в случае необходимости), принятых исполнительными органами, а также оценка эффективности их деятельности
- Соблюдение интересов акционеров, вкладчиков
- Финансовое управление и контроль

Таблица 7. Назовите 8 основных этапов стратегического управления:

N	Наименование этапа	Что в результате этапа?
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Общие выводы о наличии системы стратегического менеджмента на Вашей фирме, необходимости и/или возможности ее внедрения:

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Основные положения Закона «О защите прав потребителей»
2. Понятие стратегического маркетинга
3. Этапы разработки маркетинговой стратегии компании
4. SWOT - анализ
5. Типология базовых и конкурентных маркетинговых стратегий
6. Матрица Ансоффа.
7. Матрица БКГ
8. Сегментация рынка
9. Позиционирование
10. Операционный маркетинг
11. Понятие товара. Классификация, номенклатура и ассортимент
12. Товарные стратегии. Разработка нового товара
13. Маркетинг жизненного цикла товара
14. Качество и конкурентоспособность
15. Марочный маркетинг.
16. Тестирование товара, марки и упаковки
17. Роль и функции цены
18. Факторы маркетингового ценообразования
19. Ценовые стратегии
20. Методы маркетингового ценообразования
21. Тактические приемы маркетингового ценообразования
22. Функции и этапы сбыта
23. Современные представления об основных факторах успеха нового товара
24. Каналы товародвижения
25. Причины и стратегии выбора посредников
26. Виды посредников
27. Стратегии фирмы по привлечению посредников

28. Франчайзинг
29. Отношения в канале товародвижения
30. Цели маркетинговых коммуникаций
31. Формы коммуникаций в маркетинге (реклама, личные продажи, прямой маркетинг, мерчендайзинг, Direct-mail, Интернет – маркетинг, связи с общественностью – PR).
32. Этапы разработки форм коммуникаций
33. Принципы формирования рекламного бюджета
34. Правовое регулирование маркетинговых коммуникаций
35. Цели и этапы маркетинговых исследований
36. Система маркетинговой информации
37. Типология маркетинговых исследований

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3,	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю,

	«удовлетворительно»	если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Сухов, В. Д. Маркетинг : учебник / В. Д. Сухов, А. А. Киселев, А. И. Сазонов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 353 с. — ISBN 978-5-4497-1589-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119289.html>
2. Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, М. В. Пашкус. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 244 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21427-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/571353> (дата обращения: 27.08.2025).
3. Мансуров, Р. Е. Технологии маркетинга : практикум / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. — 184 с. — ISBN 978-5-9729-0675-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115224.html>
4. Скляр, Е. Н. Маркетинговые исследования : практикум / Е. Н. Скляр, Г. И. Авдеенко, В. А. Алексунин. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-394-03602-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110952.html>
5. Harvard Business School Publishing Corporation, 2013 Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia) Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016 - <https://www.litres.ru/book/raznoe/strategicheskii-marketing-21145359/chitat-onlayn/>
6. Титова В.А. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018.— 469 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45050>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Кметь Е.Б. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебник/ Кметь Е.Б., Ким А.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 284 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43373>.— ЭБС «IPRbooks».
8. Соколовров А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс]/ Соколовров А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41471>.— ЭБС «IPRbooks».
9. Кондрашов В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52650>.— ЭБС «IPRbooks».
10. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 621 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52666>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Эриашвили Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Эриашвили Н.Д., Коротков А.В., Синяева И.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.— 463 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10488>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Домнин, В. Н. Брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Н. Домнин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 555 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-20975-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559113> (дата обращения: 27.08.2025).

3. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2018.— 216 с.— Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.— 621 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16464>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Сайт по вопросам маркетинга <http://www.sostav.ru>.

2. Сайты Банка России (Центрального Банка Российской Федерации, Сбербанк, банка ВТБ-24, Росбанка) <http://www.sbr.ru>; www.sbrf.ru; www.vtb.ru; www.rosbank.ru

3. Сайт Гильдии маркетологов. Информация о мероприятиях, проводимых гильдией, в т.ч. о всероссийском конкурсе выпускных квалификационных работ по специальности <http://www.marketologi.ru>

4. Лаборатории управления рынком Высшей школы маркетинга и развития бизнеса. Информация об исследованиях рынков различных отраслей и сфер деятельности <http://www.marketing.hse.ru> Интернет-ресурс

5. Учебники и учебные пособия по маркетингу <http://www.alleng.ru>

6. Портал учебной литературы, статей по различным направлениям маркетинговой деятельности предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности <http://www.4p.ru>

7. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека —online»: специализируется на учебных материалах для ВУЗов по научно-гуманитарной тематике, а так же содержит материалы по точным и естественным наукам <http://www.biblioclub.ru>

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

7.6 Иные источники

1. Маркетинг
2. Маркетинг в России и за рубежом
3. Маркетинг и маркетинговые исследования
4. Практический маркетинг
5. Маркетинговые коммуникации
6. Маркетолог
7. Управление каналами дистрибуции

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной

мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность выявлять и анализировать основные направления развития организации ПСК 5 (3)	1. Владеет разработкой маркетинговой стратегии, на базе общекорпоративной стратегии 2. Умеет самостоятельно исследовать и развивать комплекс управления маркетинга
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач ОПК-2 (4)	1. Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных 2. Применяет инновационные методы обработки и анализа информации, в том числе с использованием цифровых платформ, интеллектуальных информационно-аналитических систем, технологий искусственного интеллекта 3. Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа при решении управленческих и исследовательских задач на основе современных цифровых технологий

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины.....	6
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
7.1 Нормативно-правовые документы.....	11
7.2 Основная литература.....	12
7.3 Дополнительная литература.....	12
7.4 Интернет-ресурсы.....	12
7.5. Справочные системы.....	13
7.6 Иные источники.....	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Дисциплина «Управление человеческим капиталом в условиях цифровой экономики» предназначена для слушателей программы DBA, которые представляют собой владельцев бизнеса и топ-менеджмент компаний, принимающих стратегические важные для бизнеса решения.

Изучение дисциплины должно обеспечить понимание системы управления человеческими ресурсами в бизнесе в ее национальных российских, а также международных аспектах, включая экономические, правовые и психологические и иные условия, а также социальные, этические и экологические стороны данной сферы.

Общепрофессиональные квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях на должностях руководителей (директор, генеральный директор, управляющий предприятием), предполагают, что они должны знать основные подходы, современные методы и инструменты управления человеческими ресурсами, владеть актуальными способами формирования и развития управленческой команды, уметь оказывать необходимое управленческое воздействие на персонал в соответствии со стратегическими задачами организации и личностными характеристиками персонала.

При изучении дисциплины используются метод системного анализа, специально-психологические методы, метод социологического исследования и другие.

Задачи дисциплины:

- Изучить современные концепции, взгляды, подходы и методы УЧР, применяемые для обеспечения эффективности операций мирового уровня;
- Научиться самостоятельно исследовать и развивать комплекс УЧР;
- Овладеть навыками разработки стратегии развития персонала на базе общекорпоративной стратегии;
- Освоить методы повышения эффективности персонала;
- Научиться управлять проектами по организационным изменениям, таким образом повысить эффективность и результативность трансформации;
- Получить навыки вовлечения сотрудников в процессы преобразований, работы с антиинновационным сопротивлением.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Способность осуществлять стратегическое управление персоналом организации ПСК 3 (2)	целей и мотивов межличностного взаимодействия.	анализировать различные методы мотивации, категории власти.	навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
Универсальные компетенции (УК)				

Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-3	теоретических и практических аспектов организации как процесса и как явления, организационных систем, законов и принципов организации	применять методы научной организации труда и организационного проектирования, практически использовать навыки рационализации и управленческого труда	практическим опытом применения методов научной организации труда и организационного проектирования, методами прогнозирования развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	20	
Промежуточная аттестация	форма	
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.3.1. Психология управления персоналом	Общая психология. Психология личности. Методы исследования социально-типических проявлений. Методы изучения личности и формирования личности. Психология эмоций. Динамика эмоций и закономерности протекания эмоционального процесса. Психология мотивации. Специфика мотивационной сферы человека. Ситуативное развитие мотивации. Социальная психология. Психология общения. Проблема группы в социальной психологии.
1.3.2. Актуальные вопросы организации и управления персоналом	Человеческие ресурсы управления. Уровни управления персоналом: цели и место в организационной структуре организации. Составляющие кадрового менеджмента: кадровая работа и работа с персоналом. Организация исполнения управленческих решений. Специфика оценки профессионально-деловых характеристик исполнителей. Эффективные приемы воздействия на исполнителей. Индивидуальная управленческая концепция руководителя.
1.3.3. Кадровая политика	Основных тенденций в управлении персоналом западных и российских компаний. Принципы построения системы управления персоналом. Значение корпоративной культуры в системе управления персоналом. Формирование изменений корпоративной культуры. Методы привлечения персонала. Адаптация персонала. Программа адаптации и ее основные структурные элементы. Критерии оценки эффективности процесса адаптации. Системы вознаграждения в организации. Понятия компенсации и бенефиты и их место в системе вознаграждения. Основные составляющие компенсаций и
1.3.4. Оценка, развитие и обучение персонала	Стратегия обучения персонала. Основные векторы работы с персоналом. Основные принципы разработки программ обучения и развития персонала. Цели внутрифирменного обучения. Принципы и методы формирования кадрового резерва. Оценка персонала. Типичные ошибки при проведении оценки персонала. Метод оценки 360 градусов. Управление по целям (МВО). Аттестация как формализованная процедура оценки персонала. Цели проведения аттестации. Этапы проведения аттестации. Выработка критериев и стандартов при проведении аттестации. Основные принципы подготовки к проведению аттестации в компании. Мотивация персонала.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.3.1. Психология управления персоналом	Значение различных типов малых групп для детерминации поведения индивида. Феномен группового давления. Лидерство и руководство в	5

	малых группах.	
1.3.2. Актуальные вопросы организации и управления персоналом	Субординация как основа отношений руководство-подчинение. Оценка ориентаций руководителя на стиль подчинения. Формирование отношения к подчиненным.	5
1.3.3. Кадровая политика	Факторы, влияющие на формирование системы вознаграждения. Основные способы разработки и администрирования системы компенсаций и бенефитов в организации.	5
1.3.4. Оценка, развитие и обучение персонала	Основные концепции нематериального стимулирования персонала. Типичные ошибки мотивации персонала в российских компаниях. Основные принципы проектирования системы нематериального стимулирования в организации.	5
Итого		20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Диспут (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций и обсуждение).

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - диспут;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочн ое средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.1.3	Кадровая политика	ПСК 3 (2), УК-3	Диспут	1. Логичность и актуальность сделанных выводов.	0-15
				2. Правильность выполнения задания.	0-15
				3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-15
	Итого:				0-45

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам подготовки и проведения диспута (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к диспуту

Подготовка представляет собой проектирование слушателем обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях слушателю необходимо:

- самостоятельно выбрать модель нового бизнеса и определить его главные параметры;
- продумать проблемные ситуации и способы их разрешения (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать обоснование выбора стратегии организационных изменений и практических форм ее реализации.

Примерные темы диспута

1. Компетентностное управление как фактор предупреждения деструктивных проявлений конфликта.
2. Картографический метод анализа конфликта в трудовом коллективе.
3. Методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов в организации.
4. Посредническая деятельность по завершению конфликтов.
5. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов между подчиненными.
6. Переговоры как способ завершения конфликта.
7. Способы разрешения организационных конфликтов.
8. Формирование технологии управления конфликтами и стрессами в организации.
9. Функции конфликт-менеджера в современной организации.
10. Социально-психологические методы профилактики конфликтов и стрессов.
11. Предупреждение конфликтов как тактика современного менеджмента.
12. Примириительные процедуры при трудовых спорах.
13. Субъективные и объективные причины возникновения профессионального стресса.
14. Субъективные и объективные причины возникновения организационного стресса.
15. Классическая концепция стресса.

16. Физиологические проявления стресса.
17. Моббинг в трудовом коллективе как источник профессионального стресса работников.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Связь стратегии компании с требованиями к поведению персонала, целям и системам управления человеческими ресурсами.
2. Ключевые компетенции персонала (поведенческие и функциональные).
3. КПЭ службы управления персоналом.
4. Последовательность разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Стратегическая карта.
5. Типы политик управления человеческими ресурсами.
6. Принципы и подходы к управлению человеческими ресурсами и основное содержание политики.
7. Критерии оценки эффективности политики управления человеческими ресурсами.
8. Система управления результативностью и задачи службы управления персоналом.
9. Кадровые инструменты управления результативностью.
10. Запросы менеджеров линейного и среднего звена и разработка программ повышения результативности.
11. Человеческий капитал компании и мотивация персонала.
12. Лояльность и приверженность персонала компании.
13. Принципы разработки стратегии вознаграждения персонала.
14. Современные схемы оплаты труда и нематериального стимулирования персонала.
15. Человеческий капитал компании и стратегия развития персонала.
16. Система обучения и развития.
17. Планирование обучения и развития.
18. Стандарты развития персонала.
19. Оценка эффективности программ.
20. Типы управления персоналом в компаниях
21. Коллективистская управленческая форма
22. Бюрократическая управленческая форма
23. Рыночная управленческая форма
24. Демократическая управленческая форма
25. Органическая организационная культура
26. Бюрократическая организационная культура
27. Предпринимательская организационная культура
28. Партиципативная организационная культура
29. Четыре типа команд в управлении компанией
30. Современные технологии оценки и типизации персонала

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того,

слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетво рительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
8. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
9. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Анопченко, Т. Ю. Формирование и развитие человеческого потенциала: концепция, структура, управление в современном информационном обществе : монография / Т. Ю. Анопченко, Н. Ф. Воронина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 178 с. — ISBN 978-5-4497-2313-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132595.html>
2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094>
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие/ Макарова И.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 422 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51122>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 389 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24835>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 170 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22644>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Прытков Р.М.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург:

Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 196 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54170>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016.— 428 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47165>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Тетеринец, Т. А. Теоретические основы управления человеческим капиталом в условиях инновационных преобразований агропромышленного комплекса : монография / Т. А. Тетеринец, А. И. Попов. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-8265-2332-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122985.html>

2. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2018.— 426 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47166>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]/ Зайцева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2018.— 248 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54656>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

7.6 Иные источники

1. Проблемы теории и практики управления: международный журнал, (за 2018-2023 года).
2. Человек и труд: ежемесячный научно-практический журнал (за 2018-2023 года).
3. Управление персоналом: деловой журнал, издание дважды в месяц, (за 2018-2023 года).

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий. Текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность осуществлять стратегическое управление персоналом организации ПСК 3 (2)	1.Применяет методы стратегического управления персоналом, разрабатывать кадровую политику организации, управлять интеллектуальной собственностью организации
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-3	1.Демонстрирует умения выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели 2.Владеет навыком организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений 3.Владеет методами разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	6
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины.....	6
4.2. Содержание дисциплины.....	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	18
7.1 Нормативно-правовые документы.....	18
7.2 Основная литература.....	18
7.3 Дополнительная литература.....	18
7.4 Интернет-ресурсы.....	19
7.5. Справочные системы.....	19
7.6 Иные источники.....	19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	19

1. Цель и задачи дисциплины

Основная цель изучения дисциплины - получение системного представления об операционной деятельности организации, направленной на получение ожидаемого стейкхолдерами результата, за счет эффективного управления активами организации и её сотрудниками, компаний различного масштаба, отрасли, практической организации решения задач роста операционной эффективности.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов операционного менеджмента, предлагаемых современной наукой и отработанных в условиях практического применения. Рассматриваются ключевые закономерности в развитии организации, методы анализа и совершенствования потока создания ценности.

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов операционного менеджмента и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении эффективности своей бизнес-организации.

В качестве реального процесса решения задач повышения эффективности рассмотрены подходы различных российских компаний, реализовавших масштабные программы развития операционных моделей управления. Особое внимание в курсе уделено вопросам вовлечения сотрудников в процессы совершенствования оперативного управления для роста конкурентоспособности компании.

Задачи дисциплины:

- Изучение современных концепций, взглядов, подходов и методов операционного менеджмента, применяемые для обеспечения эффективности операций мирового уровня;
- Научиться самостоятельно исследовать и развивать операционную деятельность;
- Овладеть навыками разработки операционной стратегии, на базе общекорпоративной стратегии;
- Освоить методы повышения операционной эффективности;
- Получить навыки вовлечения сотрудников в процессы преобразований.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)	знания требований разработки и реализации организационно-управленческих решений	умения применять методы оценки операционной и организационной эффективности организационно-управленческих	навыками внедрять изменения, обеспечивать реализацию текущих процессов и адаптировать систему управления в

		решений, социальной значимости, учитывая социальную и этическую ответственность за принятые решения	соответствии с принятыми стратегическим и тактическими управленческими решениями.
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций ОПК-4 (4)	Теоретических подходов к разработке и выбору управленческих решений по разработке, институционализации и коммерциализации объектов промышленной собственности, основы социально-экономического прогнозирования и моделирования деятельности, оценки влияния управленческих решений на достижение стратегических задач	формулировать и определять направления управленческих воздействий, связанных с обеспечением реализации стратегии инновационного развития предприятия, разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности деятельности на микроуровне	навыками управления коллективом при государственной регистрации и коммерциализации объектов промышленной собственности, осуществлении экономических сделок на национальном и мировом рынке объектов промышленной собственности

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	20	

Промежуточная аттестация	форма	Э/2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

	Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.4.1.	Проблемы операционной эффективности российских компаний	1.1. Мировые и российские тенденции в области ключевых показателей операционной эффективности: производительность труда и качество. 1.2. Общие данные по развитию программ повышения
1.4.2.	Операционная стратегия	2.1. Роль операционного менеджмента в конкурентной борьбе. Новая парадигма менеджмента. 2.2. Оценка и измерение результативности системы управления операционной деятельностью. 2.3. Эволюция операционного менеджмента. 2.4. Сущность и содержание операционной стратегии. Связь операционной стратегии с общекорпоративной 2.5. Порядок разработки операционной стратегии.
1.4.3.	Методы повышения операционной эффективности	3.1. Организационная диагностика потерь в операционной деятельности 3.2. Бережливое производство – метод непрерывного совершенствования потока создания ценности 3.3. Методы управления качеством – основы системы менеджмента качества, проблемы и возможности ИСО 3.4. 6 Сигма и статистические методы управления – революция качества Деминга 3.5. Теория ограничения систем Голдратта – метод выявления и устранения узких мест в потоке 3.6. Единство задач развития операционной эффективности: техническая и технологическая модернизация,
1.4.4.	Управление проектами по повышению операционной эффективности	4.1. Отличительные особенности проектов по совершенствованию потока создания ценности. 4.2. Процесс управления проектами по Бережливому производству и 6 сигма. 4.3. Цикл PDCA. Цикл DMAIC. 4.4. Проектная документация. Жизненный цикл проекта. Команда проекта. Управление портфелем проектов по повышению операционной эффективности. 4.5. Расчет экономической результативности программ
1.4.5.	Вовлечение сотрудников в работу по повышению операционной эффективности	5.1. Команды совершенствования. Структуры для поддержки программы повышения операционной эффективности (комитеты, советы, кружки качества и т.п.). 5.2. Работа с инициативами сотрудников – как запустить поток идей. 5.3. Система непрерывное обучение методам повышения операционной эффективности. 5.1. Информационная поддержка программ операционного совершенствования 5.2. Система материального и нематериального

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер темы (раздела)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.4.1. Проблемы операционной эффективности российских компаний	Провести оценку общих отраслевых тенденций в области производительности и качества	4
1.4.2. Операционная стратегия	Провести анализ ключевых показателей эффективности операционной деятельности компании	1
	Провести сравнительный конкурентный анализ компании по показателям эффективности	2
	Разработать ключевые аспекты операционной стратегии	1
1.4.3. Методы повышения операционной эффективности	Кейс №1. Анализ потока создания ценности	1
	Провести организационной диагностики, определение ключевых потерь в потоке создания ценности своей компании	2
	Разработка политики роста операционной эффективности	1
1.4.4. Управление проектами по повышению операционной эффективности	Разработать концепцию организации управления проектами по повышению операционной эффективности	1
	Разработать карту проекта по решению задачи операционного совершенствования	1
	Рассчитать экономический эффект по проекту	2
1.4.5. Вовлечение сотрудников в работу по повышению операционной эффективности	Кейс №2. Работа с сопротивлением	2
Подготовка к экзамену	По всему курсу	2
Итого:		20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Расчетно-графическая работа (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций).

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - расчетно-графическая работа;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- вопросы к экзамену;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.4.3	Методы повышения операционной эффективности	ОПК-3 (4) , ОПК-4 (4)	Расчетно-графическая работа	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-10 0-10 0-10
1.4.4	Управление проектами по повышению операционной эффективности	ОПК-3 (4) , ОПК-4 (4)	Расчетно-графическая работа	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5 0-5 0-5
	Итого:				0-45

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам выполнения расчетно-графической работы (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по выполнению расчетно-графической работы

Подготовка к написанию расчетно-графической работы начинается с выбора темы. Преподаватель (научный руководитель), ведущий семинарские занятия, знакомит слушателей с основным перечнем тем экономического исследования. Из данного перечня тем слушатель выбирает тему расчетно-графической работы и самостоятельно выполняет ее. Причем по одной и той же теме могут выполнять работу несколько слушателей. Однако, периоды, за которые производится анализ или страны, группы стран, с которыми будет произведен сравнительный анализ, должны быть различны. Временной лаг, за который будет проведен анализ экономических показателей, устанавливается по согласованию с преподавателем. В случае необходимости согласовывается страна или перечень стран, по которым будет произведен сравнительный анализ.

Примерная расчетно-графическая работа

- Критерии эффективности процесса
 - Выберите 1 процесс из вашей профессиональной области.
 - Определите критерии (показатели) оценки выбранного процесса. Используйте форму «Критерии оценки процесса» (см. ниже) Приведите не менее 3 критериев в каждой группе.

Критерии оценки процесса.

Название процесса

Тип критерия Критерий Единица измерения

Критерии оценки продукта (результата) процесса

- «Что мы произвели?»
- «Какой результат мы получили?»

Критерии оценки процесса

- «Какой ценой мы достигли результата?»

Критерии оценки удовлетворенности потребителя процесса

- «Насколько потребитель процесса доволен тем, что он получил от нас?»

2. Схема процесса высокого уровня SIPOC (Поставщики-Входы-Процесс-Выходы-Клиенты)

Составьте схему процесса высокого уровня (SIPOC) для данного процесса (из Задания 1). Формат схемы – см. Приложение 1.

3. Определение проблемной ситуации. Диаграмма причин и следствий.

1. Определите и изложите проблемную ситуацию из вашей профессиональной области. Используйте инструмент «Операционное определение» и критерии изложения проблемы, изученные в курсе.

2. Проанализируйте проблемную ситуацию применяя причинно-следственную диаграмму (диаграмма Ишикавы):

- Определите группы (области) причин (типовые или свои собственные).
- Определите полный список причин (подпричин) проблемы и нанесите их на диаграмму.
- Укажите, какие причины проблемы подлежат устранению в первую очередь и аргументируйте выбор данных причин.

4. Улучшение процесса. Описание процесса «как должно быть».

Работа в группах.

1. Проанализируйте процесс «как есть» из кейса. Карты процесса «как есть» размещены на портале.

2. Какие критерии эффективности существуют для этого процесса?

3. Улучшите прохождение процесса для повышения его эффективности. Изобразите процесс «как должно быть». Используйте MS Visio. Формат предоставления: пункт 2 – в данном файле. Пункт 3 – приложение - файл MS Visio , название «Как должно быть, фамилии участников группы»

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Основными функциями операционного менеджмента являются: ..
2. Каково место операционной стратегии в общей системе стратегического планирования?
3. Какова последовательность разработки операционной стратегии?
4. Что такое «трендовый анализ» для целей разработки операционной стратегии?
5. Мнение какие стейкхолдеров необходимо учесть при разработке операционной стратегии?

6. Какие 4 направления целеполагания в операционной стратегии?
7. Как определять стратегические разрывы в операционной деятельности?
8. Каков порядок структурирования и выбора приоритетов стратегических задач операционного развития?
9. Каковы цели и задачи команд операционного улучшения в организации?
10. Из каких подпроцессов состоит процесс «Управление проектами по операционному развитию»?
11. Опишите типовую карту проекта по операционному развитию?
12. Какие простые визуальные методы управления применяются при управлении проектами по операционному развитию?
13. Какие методы организации работы офиса операционного развития (проектного офиса) можно выделить? В чем сильные и слабые стороны каждого метода?
14. Какие методы мотивации сотрудников наиболее эффективны при решении задач операционного развития?
15. Какие группы сотрудников необходимо обучить методам операционного развития, для обеспечения высокой скорости организационной трансформации?
16. Опишите теорию диффузий новаций Роджерса в контексте операционного развития.
17. Опишите цикл зрелости технологии Гартнера в контексте операционного развития.
18. Какие типы сопротивления организационным новациям можно выделить?
19. Каковы ключевые факторы риска системного сопротивления новациям?
20. Как выявлять наличие ключевых факторов риска системного сопротивления?
21. Какие методы работы с сопротивлением организационным новациям можно выделить?
22. Дайте определение Бережливому производству?
23. В чем отличительные черты Бережливого производства от иных методов операционного развития?
24. Какие цели и задачи решает метод «Картирование потока создания ценности»?
25. Опишите ключевые этапы построения карты потока создания ценности?
26. Какие цели и задачи решает метод «5С»? Какой элемент добавляется в 6С?
27. Опишите ключевые этапы развертывания 5С?
28. Какие цели и задачи решает метод «Обучение на производстве» (TWI)?
29. Опишите ключевые этапы развертывания обучения на производстве?
30. Какие цели и задачи решает метод «Всеобщая эксплуатационная система» (TPM)?
31. Опишите ключевые этапы развертывания всеобщей эксплуатационной системы?
32. Какие цели и задачи решает метод «Быстрая переналадка» (SMED)?
33. Опишите ключевые этапы развертывания быстрой переналадки?
34. Какие цели и задачи решает метод «Встроенное качество»?
35. Опишите ключевые этапы развертывания встроенного качества?
36. Какие цели и задачи решает метод «Точно вовремя» (JIT)?
37. Опишите ключевые этапы развертывания точно вовремя?
38. Какие цели и задачи решает метод «Сотовая планировка» (TWI)?
39. Опишите ключевые этапы развертывания сотовой планировки?
40. Опишите основные этапы развертывания бережливого производства в организации.
41. Дайте определение «бизнес-процесс».
42. Какие типы бизнес-процессов можно выделить в организации?
43. Каков порядок разработки процессной модели организации?
44. Что такое политика управления бизнес-процессом?

45. Какие методы анализа потерь в организации бизнес-процессов можно выделить?
46. Что такое модель «как есть» (As is)?
47. Что такое модель «как должно быть» (To be)?
48. Что такое иерархическая структура работ при построении модели бизнес-процессов?
49. Какие ключевые объекты описывается в процессных моделях?
50. Нарисуйте небольшой пример описания процесса в нотации IDEF0.
51. Нарисуйте небольшой пример описания процесса в нотации FWC.
52. Нарисуйте небольшой пример описания процесса в нотации eEPC.
53. Что такое таблица совмещения работ?
54. Что такое матрица ответственности в бизнес-процессе?
55. Как разработать регламент бизнес-процесса?
56. Что такое стандартная операционная карта (схема рабочего процесса, рабочая инструкция и т.п.)?
57. На какие 3 вопроса следует ответить в стандартах при описании отдельных операций?
58. Каков порядок внедрения процессной модели?
59. Каковы причины низкого уровня исполнения стандартов?
60. Какие цели и задачи решает теория ограничения систем?
61. Какие типы проблем выделяет теория ограничения систем? Как это можно применить в операционном управлении?
62. Дайте определение дереву текущей реальности?
63. Опишите метод управления процессов «буфер – барабан – веревка».
64. Дайте определение методу «Грозная туча».
65. Приведите пример применения методов теории ограничения систем в решении задач операционного развития.

Пример Итогового теста по курсу «Операционный менеджмент»

Тема 1. Проблемы операционной эффективности российских компаний

Вопросов нет

Тема 2. Операционная стратегия

- 1) Операционный менеджмент это...
 - a) ...деятельность по управлению процессами, направленными на трансформацию входящих ресурсов в потребительскую ценность для потребителя.
 - b) ...научная дисциплина изучающая порядок выполнения отдельных операций.
 - c) ...деятельность по обучению сотрудников навыкам улучшения своей деятельности
- 2) Чего не хватает в моделью операционного менеджмента «5Р»:
 - a) _____
 - b) Проектирование бизнес-процессов
 - c) _____
 - d) _____
 - e) Выполнение функций управления
- 3) Функциональный подход в управлении организацией...
 - a) ...механизм реализации функций.
 - b) ...объясняет как лучше выполнять функции.
 - c) ...рассматривает организацию как совокупность разнородных функций, выполняемых для реализации целей бизнеса.

- 4) Процессный подход в управлении организацией...
 - a) ...рассматривает организацию как совокупность связанных процессов, направленных на создание максимальной ценности для клиентов.
 - b) ...объясняет как выполнять отдельные операции.
 - c) ...описывает входы и выходы предприятия.
- 5) Бизнес-процесс – это...
 - a) ...совокупность операций.
 - b) ...целенаправленная позиционированная во времени деятельность по трансформации входящих ресурсов в результат, представляющий ценность для потребителя.
 - c) ...совокупность принятых решений.
- 6) Дайте определение что такое «производство»?
 - a) _____
- 7) Что такое операция бизнес-процесса?
 - a) Отдельное событие процесса.
 - b) Часть процесса, реализующая отдельное действие, связанное с трансформацией ресурсов в результаты в определенное время.
 - c) _____
- 8) Какие бизнес-процессы относятся к «основным»?
 - a) Создающие продукт или услугу.
 - b) Обеспечивающие деятельность организации.
 - c) Управляющие деятельностью организации.
- 9) Какие бизнес-процессы относятся к «вспомогательным»?
 - a) Создающие продукт или услугу.
 - b) Обеспечивающие деятельность организации.
 - c) Управляющие деятельностью организации.
- 10) Какие процессы относятся к «управляющим»?
 - a) Создающие продукт или услугу.
 - b) Обеспечивающие деятельность организации.
 - c) Управляющие деятельностью организации.
- 11) Какие показатели для оценки результативности операционной системы компании вы можете перечислить?
 - a) _____
- 12) Операционная стратегия отражает...
 - a) ...цели и задачи в области улучшения коммуникаций.
 - b) ... цели и задачи в области повышения конкурентоспособности за счет улучшения потока создания ценности.
 - c) ...набор ключевых принципов управления.
- 13) Опишите порядок разработки операционной стратегии
 - a) _____

Тема 3. Методы повышения операционной эффективности

3.7. Организационная диагностика потерь в операционной деятельности

- 1) Что такое «потери» в потоке создания ценности?
 - a) _____
- 2) Бережливое производство это...
 - a) ...совокупность решений по сокращению затрат.
 - b) ...методы оптимизации себестоимости продукции за счет использование более дешевых компонентов.
 - c) ...метод устранения потерь в потоке создания ценности путём вовлечения сотрудников в процессы непрерывного улучшения.
- 3) Что характерно для «выталкивающей» системы?

- a)
- 4) Что характерно для «вытягивающей» системы?
- a)
- 5) Каких составных частей не хватает в описании метода 5С?
- a) Сортируй
- b) _____
- c) Соблюдай частоту
- d) _____
- e) _____
- 6) Стандартизация решает следующие КЛЮЧЕВЫЕ задачи (можно выделить только 3 ответа):
- a) Описание бизнес-процессов.
- b) Стабилизация процессов.
- c) Распределение служебных обязанностей.
- d) Обеспечение воспроизводимости процессов.
- e) Накопление знаний о процессе.
- f) Создание инструкций
- 7) Всеобщая эксплуатационная система это...
- a)
- 8) Укажите недостающие этапы быстрой переналадки
- a) _____
- b)
- c) Перевод «внутренних» операций во «внешние».
- d) _____
- 9) Что такое 6 сигма?
- a)
- 10) Диаграмма Исикавы («Рыбий скелет») применяется для...
- a) ...анализа причин и следствий в исследуемой ситуации или проблеме.
- b) ...отражения статистических данных по проблемной области.
- c) ...анализа кумулятивной зависимости распределения определённых явлений.
- 11) Что изучает Теория ограничения систем?
- a) _____
- 12) «Дерево текущей реальности» это диаграмма для...
- a) ...проведения трендового анализа для прогноза будущего состояния.
- b) ...выявления причинно-следственных отношений между нежелательными явлениями и корневой причины.
- c) ...анализа конфликтов между различными противоречивыми условиями и методами разрешения проблем.
- 13) На чем основывается метод управления производством «Буфер – барабан – веревка»?
- a) «Буфер» – это _____
- b) «Барабан» – это _____
- c) «Веревка» – это _____

Тема 4. Управление проектами по повышению операционной эффективности

- 1) Дайте определение что такое проект:
- a) _____
- 2) Цикл PDCA это...
- a) Производи – дистрибутируй – контролируй – анализируй.
- b) Планируй – делай – контролируй – анализируй.
- c) Планируй – делай – контролируй – воздействуй (корректируй).
- 3) Дополните не хватающие этапы жизненного цикла проектом:

- a) _____
- b) Планирование
- c) _____
- d) Завершение
- e) _____
- 4) Какие три ключевые роли выполняются в рамках управления проектами?
- a) _____
- b) _____
- c) _____
- 5) Из каких источников формируется экономическая эффективность проектов по операционному совершенствованию? Укажите буквы в формуле:

Экономический эффект = _____ + _____ + _____

- a) Снижение затрат на персонал
- b) Увеличение маржинального дохода
- c) Рост производительности
- d) Снижение связанного капитала
- e) Уменьшение постоянных затрат
- б) Проектный офис это (выберите один наиболее подходящий ответ)...
- a) ...подразделение разрабатывающий проектно-сметную документацию.
- b) ...контрольно-координационный орган, который развивает систему управления проектами, организует работу по всем проектам компании.
- c) ...отдел, реализующий отдельные проекты.

Тема 5. Вовлечение сотрудников в работу по повышению операционной эффективности

- 1) Какие 3 группы сотрудников необходимо обучать в ПЕРВУЮ очередь?
- a) Руководители
- b) Экономистов для расчета экономического эффекта.
- c) Внутренние эксперты – руководители проектов
- d) Сотрудники на участках внедрения
- e) Всех сотрудников.
- 2) Что описывает модель диффузии новаций Роджерса?
- a) Методы борьбы с антиинновационным сопротивлением.
- b) Процесс восприятия различными группами новаций.
- c) Методы внедрения новаций.
- 3) Кайдзн-предложение это...
- a) ...отдельное мероприятие проекта по улучшению.
- b) ...анализ потерь в потоке создания ценности.
- c) ...самостоятельная творческая инициатива сотрудника, направленная на улучшение операций.
- 4) Каких составных частей модели работы с сопротивлением «Шесть слоев сопротивления» не хватает?
- a) Несогласие с проблемой.
- b) _____
- c) _____
- d) Видение негативных последствий.
- e) _____
- f) Бездействие.

5) Какие показатели могут быть использованы для премирования руководителей, направленные на поддержку программы повышения операционной эффективности?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

		Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь» - URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200110957>
2. ГОСТ Р 56404-2015 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента» - URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200120646>
3. ГОСТ Р 56405-2015 «Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки» URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200120646>
4. ГОСТ Р 56406-2015 «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента» URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200120646>
5. ГОСТ Р 56407-2015 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты» URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200120646>
6. ГОСТ Р 56907-2016 «Бережливое производство. - URL: Визуализация» <https://docs.cntd.ru/document/1200133737>
7. ГОСТ Р 56908-2016 «Бережливое производство. Стандартизация работы» URL: Визуализация» <https://docs.cntd.ru/document/1200133737>
8. ГОСТ Р 56906-2016 «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)» - URL: Визуализация» <https://docs.cntd.ru/document/1200133737>
9. ГОСТ Р 57522-2017 «Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства» URL: <https://docs.cntd.ru/search?q=ГОСТ%20Р%2057522-2017%20>
10. ГОСТ Р 57523-2017 «Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала» URL: <https://docs.cntd.ru/search?q=ГОСТ%20Р%2057522-2017%20>
11. ГОСТ Р 57524-2017 «Бережливое производство. Поток создания ценности» URL: <https://docs.cntd.ru/search?q=ГОСТ%20Р%2057522-2017%20>

7.2 Основная литература

1. Воронин, А. Д. Операционный менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. — Минск : Вышэйшая школа, 2022. — 319 с. — ISBN 978-985-06-3431-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129938.html>
2. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент : учебное пособие для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 75 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14319-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544237>

3. Лавренова Г.А. Финансовый менеджмент : практикум / Лавренова Г.А.. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 126 с. — ISBN 978-5-7731-0765-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93299.html>. — ЭБС «IPRbooks».

4. Староверова, К. О. Бережливое производство : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 74 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18348-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568888>
Староверова, К. О. Бережливое производство : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 74 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18348-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568888>.

5. Вумек Д.П., Джонс Д.Т., Рус Д. Машина, которая изменила мир. — М.: Попурри, 2017. — 384 с.

6. Голдсби, Томас Бережливое производство и 6 сигм в логистике. Руководство по оптимизации логистических процессов / Томас Голдсби , Роберт Мартиченко. - М.: Гревцов Паблишер, 2019.

7. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. — М.: Альпина бизнес букс, 2015. — 130 с.

8. Имаи Масааки. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний/ Пер. с англ. — М.: «Альпина Бизнес Букс». — 2019. — 274 с

9. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира /Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс. — 2018. — 400 с.

10. Рятов К. Функциональный менеджмент: как из хаоса создать порядок, преодолеть неопределенность и добиться успеха / Рятов К.. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 176 с. — ISBN 978-5-9614-4513-8. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86739.html>. — ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1 . Ильдеменов А.С. Операционный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Ильдеменов А.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018.— 384 с.— Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/17030>.— ЭБС «IPRbooks».

2 . Герчикова И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Герчикова И.Н. — Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 511 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/15396>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.up-pto.ru Управление производством.
2. www.leanforum.ru Лин форум профессионалов бережливого производства.
3. <https://kachestvo.pro/> Управление качеством.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>
<http://www.kodeks.ru>

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

7.6 Иные источники

<https://производительность.рф/>

Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8.

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)	1. Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды 2. Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций ОПК-4 (4)	1. Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла 1. Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ, ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ И ЦИФРОВОЕ
БУДУЩЕЕ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины.....	6
4.2. Содержание дисциплины.....	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	19
7.1 Нормативно-правовые документы.....	19
7.2 Основная литература.....	19
7.3 Дополнительная литература.....	20
7.4 Интернет-ресурсы.....	20
7.5. Справочные системы.....	20
7.6. Иные источники.....	21
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	21

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Управление финансами, финансовые рынки и цифровое будущее» является развитие современных знаний и навыков управления финансовой сферой компании, развитием финансового менеджмента и использованием в данной сфере всех, накопленных в мировой практике новых инструментов и методов на базе цифровых технологий и искусственного интеллекта, являющихся основой для принятия обоснованных решений современными менеджерами и ответственными лицами, а также, развитие умения интегрировано применять полученные в ходе обучения на программе знания к решению проблем, возникающих в профессиональной деятельности слушателей.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение сущности и современных форм управления финансами, международного и российского опыта в данной сфере, а также предлагаемых современной наукой и практикой современных цифровых технологий развития финансовой сферы. В этой связи рассматриваются основные этапы процесса управления финансами в изменяющихся внешних и внутренних условиях: их содержание, требования к их реализации и инструментальные методы, поддерживающие их реализацию.

Особое внимание в данном курсе занимают аспекты будущего развития управления финансовыми рынками, совершенствования механизма управления финансами предприятия на основе цифровых технологий и ИИ, а также исследуются такие вопросы, как финтех, криптовалюта и др.

Задачи дисциплины:

- конкретизации сущности финансового управления, его организационной основы, информационного обеспечения;
- овладения навыками практической реализации аналитического инструментария финансового управления при решении таких важных вопросов как оценка финансового состояния организации, возможностей и путей его улучшения, оптимизация структуры капитала;
- анализа проблем управления оборотными активами с учетом мирового опыта и особенностей российской экономики;
- овладение методологическими приемами планирования и прогнозирования денежных потоков, практическими навыками разработки бюджета предприятия.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность ОПК-4 (5)	целей и задач финансово-экономической деятельности организации (предприятия), поведения участников стратегического	оценивать последствия альтернативных вариантов решения поставленных профессиональных задач; определять	навыками разработки и обоснования вариантов решения профессиональных задач с учётом критериев

	взаимодействия (конкурентов, партнёров, подчиненных и др.)	финансово-экономические цели деятельности организации (предприятия) и формировать на их основе перечни задач, которые могут решаться инструментами экономического анализа; прогнозировать ответственное поведение других участников стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров, подчиненных и др.)	экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.5.1. Сущность и содержание финансового управления	1.1. Финансовое управление в системе управления компанией. 1.2. Цель, задачи, функции и принципы финансового управления компанией.
1.5.2. Организация финансового управления	2.1. Субъекты и объекты финансового управления. 2.2. Финансовый механизм и его основные элементы. 2.3. Финансовые инструменты.
1.5.3. Понятие финансовых инноваций	3.1. Сущность финансовых инноваций. 3.2. разновидности современных финансовых инструментов. 3.3. Инновации на российском биржевом рынке
1.5.4. Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия	4.1. Понятие и этапы диагностики кризисов. 4.2. Информация и методы диагностики кризисов. 4.3. Механизм диагностики финансового состояния организации. 4.4. Экспресс-анализ отчетности. 4.5. Методика проведения финансового анализа
1.5.5. Риски в предпринимательской деятельности	1. Сущность предпринимательских рисков. 2. Показатели риска и методы его оценки. 3. Схема процесса управления риском. 4. Методы минимизации рисков. 5. Риск-менеджмент в управлении финансами.
1.5.6. Анализ, конструирование и ценообразование структурированных финансовых продуктов	6.1. Моделирование пакетных продуктов. Комплексные финансовые решения. Синергия банковского кредитования с различными финансовыми продуктами 6.2. Финансовые решения для экспортных сделок: гарантии и страховая защита 6.3. Криптовалюта

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.5.1. Сущность и содержание финансового управления	Общие функции финансового управления. Принципы организации финансового управления.	4
1.5.2. Организация финансового управления	Финансовые решения и обеспечение условий их реализации.	4
1.5.3. Понятие финансовых инноваций	Инновационные процессы в мировой финансовой системе	3
1.5.4. Диагностика	Основные финансовые коэффициенты.	3

экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия	Методика проведения финансового анализа арбитражным управляющим	
1.5.5. Риски в предпринимательской деятельности	Показатели риска и методы его оценки. Схема процесса управления риском.	3
1.5.6. Анализ, конструирование и ценообразование структурированных финансовых продуктов	Финансовые биржи и ИИ в финансовой сфере	3
Подготовка к экзамену	По всему курсу	4
Итого:		20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Кейс и тест (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций и обсуждение).

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - тест;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочн ое средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.5.5	Финансовое обеспечение предпринимательс кой деятельности	ОПК-4 (5)	Кейс	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5 0-5 0-5
1.5.6	Финансовый механизм компании	ОПК-4 (5)	Тест	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-10 0-10 0-10
	Итого:				0-45

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам теста (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

При самостоятельной подготовке к тестированию слушателю необходимо:

а) готовясь к тестированию, проработайте информационный материал по дисциплине. Проконсультируйтесь с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;

б) четко выясните все условия тестирования заранее. Вы должны знать, сколько тестов Вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.

в) приступая к работе с тестами, внимательно и до конца прочтите вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выберите правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов выпишите цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;

г) в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант.

д) если Вы встретили чрезвычайно трудный для Вас вопрос, не тратьте много времени на него. Переходите к другим тестам. Вернитесь к трудному вопросу в конце.

е) обязательно оставьте время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо

Примерный учебный кейс

Экспресс-анализ хозяйственно-финансовой деятельности компании

Имеется Бухгалтерский баланс и Отчет о финансовых результатах компании – ООО «Кама». Используя имеющуюся информацию и метод экспресс-анализа нужно дать ответы на ряд вопросов:

1. Оценить динамику экономического потенциала компании, обратив особое внимание на финансовое состояние.
2. Выявить причины неплатежеспособности ООО «Кама».
3. Оценить вероятность банкротства компании.
4. Обосновать предложения по выводу данной компании из кризисной ситуации.

Примерные тесты

Вариант 1

1. Главная цель финансового управления предприятием заключается в:

- A. Максимизации финансового результата хозяйственной деятельности компании.
- B. Увеличении стоимости собственного капитала корпорации.
- C. Улучшении финансового состояния корпорации на базе оптимизации денежного оборота.
- D. Оценке и минимизации рисков хозяйственной деятельности корпорации.

2. Согласно учению К. Маркса объективной основой перехода от капитализма к коммунизму является:

- A. Революционная борьба рабочего класса..
- B. Эволюция рыночной экономики.
- C. Рост органического строения капитала.
- D. Мировая война.

3. Актив баланса включает, в себя:

- A. Внеоборотные активы и плановые запасы.
- B. Внеоборотные и оборотные активы.
- C. Внеоборотные активы и собственный капитал.
- D. Оборотные активы и долгосрочные обязательства.

4. В знаменателе формулы определения коэффициента собственности:

- A. Собственный капитал.
- B. Перманентный капитал.
- C. Собственный капитал и резервы.
- D. Итог баланса.

5. К внутренним пользователям финансовой отчетности относятся:

- A. Каждый из участников (собственников) корпорации.
- B. Сотрудники корпорации.
- C. Общее собрание участников (собственников) корпорации.
- D. Аудиторские службы.

6. Финансовое управление можно определить как:

A. Процесс системного управления формированием, распределением, перераспределением и использованием прибыли хозяйствующего субъекта, направленный на оптимизацию оборота его денежных средств и осуществляемый посредством проведения финансовой политики компании.

B. Процесс системного управления формированием себестоимости продукции и прибыли финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта.

C. Процесс системного управления субъектами и объектами финансового менеджмента хозяйствующего субъекта.

D. Процесс системного управления формированием, распределением, перераспределением и использованием финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта, направленный на оптимизацию оборота его денежных средств и осуществляемый посредством проведения финансовой политики компании.

7. Внутренние источники собственных ресурсов фирмы включают:

- A. Средства бюджетов различных уровней на безвозвратной основе.
- B. Дополнительные взносы средств в уставный капитал фирмы.
- C. Чистую (нераспределенную) прибыль и амортизационные отчисления.
- D. Спонсорскую помощь.

8. Платежеспособность можно определить как:

A. Способность организации рассчитаться по своим обязательствам за счет текущих доходов.

B. Способность организации рассчитаться по своим обязательствам за счет выручки.

C. Способность организации рассчитаться по своим обязательствам за счет средств, полученных от реализации активов.

D. Способность организации рассчитаться по своим обязательствам за счет полученных займов.

9. Безусловный основной доход – это:

- A. Пособие по технологической безработице.
- B. Выплаты людям, достигшим пенсионного возраста.
- C. Социальная концепция, предполагающая регулярную выплату определённой суммы денег каждому нетрудоспособному члену общества.
- D. Социальная концепция, предполагающая регулярную выплату определённой суммы денег каждому члену определённого сообщества со стороны государства или другого института.

10. Уставный капитал публичных акционерных обществ формируется акционерами за счет взносов, оформленных в виде:

- А. Облигационных займов и других ценных бумаг.
- В. Обыкновенных и привилегированных акций.
- С. Акции и ценных бумаг других предприятий.
- Д. Определенного количества акций равной номинальной стоимости и/или обыкновенных и привилегированных акций, имеющих равную номинальную стоимость.

11. Под понятием прибыль от продаж подразумевается:

- А. Разность между объемом реализованной продукции в стоимостном выражении и себестоимостью продаж.
- В. Разность между валовой прибылью и управленческими и коммерческими расходами.
- С. Чистый доход предприятия.
- Д. Выручка, полученная от продажи товаров, работ, услуг.

12. Рентабельность капитала определяется отношением:

- А. Балансовой прибыли к объему реализованной продукции.
- В. Прибыль от продажи продукции, товаров и услуг к выручке от реализации (без НДС и акцизов).
- С. Отношением прибыли до налогообложения к средней стоимости активов предприятия.
- Д. Отношением чистой прибыли к средней стоимости основных средств и производственных запасов.

13. Понятие валовой прибыли включает:

- А. Выручку, полученную от реализации продукции.
- В. Выручку от реализации продукции за вычетом НДС, акцизов и других обязательных платежей.
- С. Выручку от реализации товаров, продукции за минусом себестоимости проданных товаров, продукции.
- Д. Прибыль от реализации продукции, результат от прочей реализации, доходы от внереализационных операций.

14. Рентабельность собственного капитала предприятия показывает:

- А. Сколько чистой прибыли приходится на каждые 100 рублей собственного капитала.
- В. Отражает эффективность использования основных средств и прочих внебюджетных активов.
- С. Показывает эффективность использования всего имущества предприятия.
- Д. Показывает эффективность использования собственного капитала.

15. Какое из направлений распределения прибыли является первоочередным:

- А. Максимальное обеспечение потребностей расширенного воспроизводства.
- В. Выполнение финансовых обязательств перед государством.
- С. Направление прибыли на капитальные вложения.
- Д. Использование прибыли на материальное стимулирование и социально-культурные цели.

Вариант 2

1. Предметом финансового управления является

А. Финансовое управление, бухгалтерский учет и отчетность, маркетинговые исследования, программно-техническое обеспечение управления финансами.

В. Процесс создания продукта, который будучи реализован принимает форму валового дохода.

С. Анализ, организация и осуществление целенаправленного процесса финансового регулирования деятельности предприятия, оптимизирующего балансовые показатели, их структуру и пропорции.

Д. Увеличение стоимости собственного капитала, а значит и размера капитала акционеров, приходящегося на их доли, зафиксированные на конкретный момент времени.

2. *Пассив баланса включает в себя:*

А. Внеоборотные активы и запасы в пути.

В. Капитал компании и денежные средства.

С. Собственный капитал и заемные средства.

Д. Оборотные активы и долгосрочные обязательства.

3. *Коэффициент текущей ликвидности можно повысить путем:*

А. Увеличения внеоборотных активов.

В. Уменьшения кредитов банков.

С. Увеличения оборотных активов.

Д. Увеличения уставного капитала.

4. *Эффективность использования капитала характеризуется его:*

А. Рентабельностью.

В. Ликвидностью.

С. Продолжительностью оборота..

Д. Долей собственных средств..

5. Из каких источников формируется уставный капитал акционерного общества:

А. Из доходов от продажи акций.

В. Из выручки от реализации продукции.

С. Из взносов участников.

Д. Из прибыли и взносов акционеров.

6. *Ликвидность компании можно определить как:*

А. Способность компании рассчитаться по своим обязательствам за счет текущих доходов.

В. Способность компании рассчитаться по своим обязательствам за счет выручки.

С. Способность компании рассчитаться по своим обязательствам за счет средств, полученных от реализации активов.

Д. Способность компании рассчитаться по своим обязательствам за счет средств, полученных от реализации оборотных активов.

7. Укажите основные типы экономических систем:

А. Феодалная экономика.

В. Централизованно-управляемая экономика.

С. Административно-командная экономика.

Д. Чистый капитализм (рыночная экономика).

8. Укажите правильный коэффициент рентабельности:

- A. Рентабельность производственных запасов.
- B. Рентабельность заемного капитала.
- C. Рентабельность продаж.
- D. Рентабельность кредиторской задолженности.

9. Уставный капитал публичных акционерных обществ формируется акционерами за счет взносов, оформленных в виде:

- A. Облигационных займов и других ценных бумаг.
- B. Обыкновенных и привилегированных акций.
- C. Акции и ценных бумаг других предприятий.
- D. Определенного количества акций равной номинальной стоимости и/или обыкновенных и привилегированных акций, имеющих равную номинальную стоимость.

10. Расчеты на следующий плановый период показывают дефицит финансовых ресурсов. Какой способ покрытия дефицита Вы выберете, если ожидается рост спроса на продукцию компании:

- A. Увеличение собственного капитала.
- B. Увеличение заемного капитала.
- C. Увеличение акционерного (уставного) капитала.
- D. Увеличение продажи товаров на условиях коммерческого кредита.

11. Чистые активы — это:

- A. Текущие активы минус денежные средства и краткосрочные финансовые вложения.
- B. Сумма внеоборотных и оборотных активов.
- C. Собственный капитал минус внеоборотные активы.
- D. Величина, определяемая путем вычитания из суммы активов организации, принимаемых к расчету, суммы ее обязательств, принимаемых к расчету.

12. К финансовым ресурсам, мобилизуемым на финансовом рынке, относятся:

- A. Продажа собственных ценных бумаг.
- B. Кредит.
- C. Добавочный капитал.
- D. Устойчивые пассивы.

13. Под понятием прибыль от продаж подразумевается:

- A. Разность между объемом реализованной продукции в стоимостном выражении и ее себестоимостью.
- B. Разность между валовой прибылью и управленческими и коммерческими расходами.
- C. Чистый доход предприятия.
- D. Выручка, полученная от продажи товаров, работ, услуг.

14. Дивиденд — это:

- A. Ценная бумага, свидетельствующая о владении указанным лицом определенным числом акций.
- B. Доход по акциям; выплачиваемый за счёт части чистой прибыли АО распределяемой между его акционерами в расчете на одну акцию.
- C. Долговое обязательство АО уплатить владельцу облигаций в установленный срок номинальную стоимость и ежегодно до погашения облигации фиксированный или плавающий процент,

D. Цена, по которой акция реализуется на фондовой бирже и на внебиржевом рынке.

15. Рентабельность собственного капитала определятся:

A. Делением суммы прибыли от продаж продукции на среднегодовую стоимость собственного капитала и умножением на 100%.

B. Делением суммы чистой прибыли на среднегодовую стоимость собственного капитала и умножением на 100%.

C. Делением прибыли до налогообложения на среднегодовую стоимость собственного капитала и умножением на 100%.

D. Делением суммы нераспределенной прибыли на среднегодовую стоимость собственного капитала и умножением на 100%.

Вариант 3

1. В качестве объектов финансового управления корпорацией можно выделить следующие сферы управления:

A. Формирование качественного и количественного состава персонала.

B. Формирование структуры капитала.

C. Формирование оптимальной организационной структуры корпорации.

D. Формирование маркетинговой службы корпорации.

2. Пассивы предприятия включают в себя:

A. Дебиторскую и дебиторскую задолженность.

B. Собственный капитал и кредиторскую задолженность.

C. Собственный капитал, долгосрочные обязательства, краткосрочные обязательства.

D. Кредиторскую задолженность, постоянно находящуюся в обороте предприятия, и собственные оборотные средства.

3. Под внешней предпринимательской средой понимается:

A. Совокупность внешних факторов и условий, прямо влияющих на способность компании извлекать доходы.

B. Действия государства по формированию внутренней политики.

C. Совокупность внешних факторов и условий, прямо или косвенно влияющих на становление и развитие предпринимательства.

D. Совокупность хозяйствующих субъектов, непосредственно связанных с данной организацией.

4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств рассчитывается как:

A. Частное от деления выручки от реализации продукции на среднегодовую стоимость запасов сырья и материалов.

B. Частное от деления выручки от реализации продукции на среднегодовую стоимость материально-производственных запасов.

C. Частное от деления выручки от реализации продукции на стоимость оборотных активов.

D. Частное от деления себестоимости реализованной продукции на среднегодовую стоимость материально-производственных запасов.

5. Прибыль как экономическая категория отражает:

A. Часть созданной стоимости, направляемой на заработную плату трудящихся.

B. Стоимость живого труда.

- С. Стоимость прошлого овеществленного труда.
- Д. Часть чистого дохода, который непосредственно получают субъекты хозяйствования после реализации продукции.

6. Отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам компании характеризует:

- А. Чистый оборотный капитал.
- В. Коэффициент срочной ликвидности.
- С. Коэффициент абсолютной ликвидности.
- Д. Коэффициент текущей ликвидности.

7. Общественно-экономическая формация - это:

- А. Исторически определенный тип общества, основывающийся на конкретном способе производства, характеризующийся своим экономическим базисом, политической, юридической, идеологической надстройкой, своими формами общественного сознания.
- В. Определенный тип экономической системы, характерный для развитых стран.
- С. Определенный тип общества, основывающийся на конкретных производственных отношениях.
- Д. Нет правильных ответов.

8. Внешняя предпринимательская среда включает следующие подсистемы:

- А. Научно-техническая, технологическая среда.
- В. Проведение маркетинговых исследований .
- С. Подбор команды партнеров.
- Д. Социально-экономическое положение в стране и регионах.

9. Укажите элементы экономической системы:

- А. Выпуск новых акций.
- В. Организационные формы хозяйственной деятельности.
- С. Резервный фонд.
- Д. Организационная структура управления.

10. Уставный капитал предприятия - это:

- А. Совокупность вкладов участников, внесенных в товарищество для осуществления его хозяйственной деятельности.
- В. Совокупность паевых взносов членов для совместного ведения предпринимательской деятельности.
- С. Совокупность основных и оборотных средств, выделенных предприятиям государством или муниципальными органами.
- Д. Совокупность вкладов (долей, акций по номинальной стоимости учредителей (участников) в имущество предприятия для обеспечения деятельности в размерах, определенных учредительными документами.

11. В добавочный капитал не входят:

- А. Эмиссионный доход, возникающий при реализации акций по цене, которая превышает их номинальную стоимость.
- В. Прирост стоимости имущества по переоценке.
- С. Доходы по облигациям.
- Д. Доходы по акциям и другие доходы, получаемые от участия работников в управлении собственностью организации.

12. К функциям управления компанией относятся:

- A. Мотивация.
- B. Моральное стимулирование.
- C. Оценка и управление рисками.
- D. Планирование.

13. Внутренние источники собственных ресурсов фирмы включают:

- A. Средства бюджетов различных уровней на безвозвратной основе.
- B. Дополнительные взносы средств в уставный капитал фирмы.
- C. Чистую (нераспределенную) прибыль и амортизационные отчисления.
- D. Спонсорскую помощь.

14. Рентабельность продаж определяется отношением:

- A. Балансовой прибыли к объему реализованной продукции.
- B. Прибыль от продажи продукции, товаров и услуг к выручке от реализации (без НДС и акцизов).
- C. Отношением валовой прибыли к средней стоимости активов предприятия.
- D. Отношением чистой прибыли к средней стоимости основных средств и производственных запасов.

15. Объектом управления в финансовом менеджменте является:

- A. Управление организацией и структурными подразделениями в целом.
- B. Управляющий денежный поток, представляющий собой замкнутый цикл притока и оттока средств.
- C. Денежные поступления и выплаты, составляющие денежный оборот предприятия.
- D. Ни один из выше перечисленных ответов.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. История создания МСФО.
2. Порядок разработки и принятия международных стандартов.
3. Концепция МСФО.
4. Элементы отчетности.
5. Оценка элементов.
6. Признание элементов.
7. Основополагающие принципы учета и отчетности.
8. Качественные характеристики информации финансовой отчетности.
9. Концепции поддержания капитала.
10. Состав отчетности.
11. Баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях в капитале.
12. Отчет о движении денежных средств.
13. Промежуточная отчетность.
14. Отчетность по сегментам.
15. Учетная политика и порядок внесения изменений в учетную политику.
16. Отражение основных средств.
17. Отражение нематериальных активов.
18. Отражение запасов.
19. Отражение аренды.
20. Отражение отложенных налогов.
21. Отражение затрат по займам.
22. Отражение финансовых инструментов.
23. Отражение инфляции.
24. Отражение информации о состоянии пенсионных планов.

25. Консолидированная отчетность (метод приобретения).
26. Консолидированная отчетность (метод долевого участия).
27. Консолидированная отчетность (метод пропорционального сведения).
28. Создание резервов.
29. Обесценение активов.
30. Отражение инвестиционной собственности.
31. Учет правительственной помощи.
32. Отражение событий после отчетной даты.
33. Отражение выручки.
34. Прибыль на акцию.
35. Трансформация отчетности, составленной по российским правилам, в формат МСФО.
36. Параллельный учет и основные тенденции развития МСФО.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.

60-73	3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. 1 Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14–ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/

11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Чернопятав, А. М. Финансы в цифровой экономике : учебник / А. М. Чернопятав. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-1609-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119620.html>
2. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы (продвинутый уровень) : учебник и практикум для вузов / Т. В. Теплова. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 750 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17326-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566260>.
3. Керимов В.Э. Бухгалтерский финансовый учет [Электронный ресурс]: учебник/ Керимов В.Э.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2021.— 686 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24777>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Шинкарёва О.В. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Шинкарёва О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Экономическое образование, 2018.— 60 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33844>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Турманидзе Т.У., Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.— 247 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/34529>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Иванов И.В. Финансовый менеджмент. Стоимостной подход [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Иванов И.В., Баранов В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 502 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41493>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Глущенко И.Н. Управленческий учет [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Глущенко И.Н., Устич Д.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2019.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45329>.— ЭБС «IPRbooks».
8. Карпова Т.П. Управленческий учет (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Карпова Т.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.— 351 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52584>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Балихина Н.В. Финансы и налогообложение организаций [Электронный ресурс]: учебник/ Балихина Н.В., Косов М.Е.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 623 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16455>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Вахрушева О.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 252 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/1081>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Богачева И.В. Бухгалтерский учет в отраслях [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Богачева И.В., Соколова Е.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский

открытый институт, 2020.— 87 с.— Режим доступа:
<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/14653>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Вахрушева О.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 252 с.— Режим доступа:
<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/1081>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт Министерства финансов РФ <http://www.minfin.ru>.
2. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ <http://www.nalog.ru/>.
3. Профессиональный портал о налогах www.nalog-forum.ru.
4. Корпоративный менеджмент - www.cfin.ru.
5. Финансовый менеджмент - www.finman.ru.
6. Теория и практика финансового и управленческого учета - www.gaap.ru.
8. Госкомстат РФ - www.gks.ru.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru//>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>
<http://www.consalt.ru/>
<http://www.cfin.ru>
<http://www.aup.ru>

предпринимательское право.
Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"
тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателей и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность ОПК-4 (5)	1. Применяет современные финансовые и экономические инструменты для разработки мероприятий по повышению эффективности проектов 2. Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы.....	13
7.2 Основная литература.....	14
7.3 Дополнительная литература.....	14
7.4 Интернет источники.....	14
7.5. Справочные системы.....	14
7.6. Иные источники.....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины «Организационная трансформация бизнеса» - сформировать у слушателей компетенции в области теории и практики управления комплексными цифровыми и нецифровыми трансформациями бизнеса, которые укрепляют бизнес и повышают его устойчивость.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение сущности и современных моделей организационного развития и управления изменениями, международного и российского опыта в данной сфере, а также предлагаемых современной наукой и практикой технологий и инструментов проведения крупномасштабных изменений. В этой связи рассматриваются основные этапы процесса управления изменениями: их содержание, требования к их реализации и инструментальные методы, поддерживающие их реализацию.

Отдельное внимание уделяется применению технологий и инструментов в турбулентной среде и условиях неопределенности, которые порождают небывалый уровень сопротивления сотрудников на всех уровнях организаций.

Задачи дисциплины:

- Освоить управленческие подходы по ведению проектов комплексных цифровых и нецифровых трансформаций на всех уровнях их реализации, организационном, групповой и индивидуальном;
- На базе корпоративной стратегии овладеть принципами и приемами разработки стратегии и программы организационного развития, способами обеспечения их реализации;
- Овладеть методами организационно-управленческой диагностики, необходимой для оценки рисков внедрения организационных изменений;
- Сформировать систему мер по преодолению сопротивления персонала организации при реализации программ трансформаций бизнеса.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Способность управлять изменениями в организации ПСК 6 (3)	Технологий разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений в организации	проводить исследование влияния факторов внешней и внутренней среды на организационную эффективность	методами исследования и эффективной реализации софтверных факторов в оптимизации деятельности организации
Информационно-аналитическая (аналитическая*) деятельность	Способность успешно управлять инновациями и изменениями в условиях рисков и неопределенности, прогнозировать их социально-экономические	методики «затраты-результаты», оценки потенциала и выбора	адаптировать к своим условиям и применять методики и алгоритмы подготовки	работы с аналитической информацией, полученной с использованием освоенных методов и алгоритмов, в процессе

	последствия СК-5	приоритетов, обеспечивающие максимальную эффективность	принятия выгодных решений	разработки своего проекта

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.6.1. Организация как система	Мировые технологические тренды и триггеры изменений. Вызовы внешней среды и их влияние на организацию: SPOD, VUCA, BANI, SHIVA и TACI-миры. Комплексная трансформация бизнеса. Цифровая и нецифровая трансформации. Изменение фокуса в управлении трансформациями с 1950-х до наших дней. Механистический и органический типы организации. Основные законы функционирования организационной системы. Жизненный цикл организации и сотрудника. Модель Мильнера. Модель Ларри Грейнера. Модель Ицхака Адизеса. Теория поколений У.Штрауса и Н.Хау. Жизненный и карьерный цикл сотрудника). Организационная (корпоративная) культура. Сущность двух парадигм культур: контроль и развитие. Типы культур по К.Камерону и Р.Куинну: клановая, иерархическая, адхократическая и рыночная. Модель Спиральной динамики К.Грейвза: ценности и движущие силы организации. Управление переходом системы с одного уровня на другой. Индивидуальное задание с последующим обсуждением: Оценка корпоративной культуры организации
1.6.2. Организационный дизайн	Основные элементы организационного дизайна. Обзор типов организационных структур. Функциональные структуры. Проектные структуры. Матричные структуры. Сетевые структуры. Моно организации и холдинги. Отличие холдинга от группы компаний. Ролевые модели управляющих компаний в холдингах. Базовые правила формирования структур. Преимущества и недостатки типов структур. Основные элементы организационной диаграммы (органиграммы): уровни управления, структурные единицы и связи подчиненности. Функциональные подразделения, коллективы и должности. Проекты, команды и роли. Организационные роли и ролевой конфликт. Подходы к структурированию деятельности организации: функциональный, процессный и продуктовый. Организация как система принятия решений. Власть и влияние в организации. Источники власти. Дистанция власти Г.Хофстеде. Модель BART. Задание в мини-группах: Особенности коммуникации в разных типах структур.
1.6.3. Трансформация бизнеса в условиях неопределенной и турбулентной среды. Организационный уровень	Модель организационного развития Т.Дж. Каммингса и К.Дж.Уорли. Три уровня организационного развития: организационный, групповой и индивидуальный. Проектируемые компоненты организационного уровня: технология, стратегия, организационная культура. Ресурсное планирование и показатели эффективности. Проектируемые компоненты группового (командного) уровня: целеполагание, структура задач, формирование команд, функции команд, правила командной работы. Проектируемые компоненты индивидуального уровня: компетенции, постановка задач, приоритизация задач, степень автономности, процессы обратной связи. Изменения в SPOD-контексте: инструменты проведения изменений в предсказуемом окружении (классические подходы). Изменения в VUCA-контексте: инструменты проведения изменений в условиях неопределенности (Канбан, SCRUM, agile-подходы). Изменения в BANI-контексте: модель CYNEFIN Д.Сноудена. Простой, сложный, запутанный,

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	хаотичный и беспорядочный домены. Инструменты проведения изменений в условиях турбулентности (работа в режиме реального времени, штабные структуры). Изменения в SHIVA-контексте. Изменения в TACI-контексте. Групповая дискуссия: Определение уровня организационных изменений
1.6.4. Трансформация бизнеса в условиях неопределенной и турбулентной среды. Групповой уровень	Групповая динамика. Группа как целое. Работающие и не работающие группы. Давление группы на лидера. Групповое сопротивление изменениям. Задание в мини-группах: Сопротивление сотрудника и инструменты его преодоления.
1.6.5. Трансформация бизнеса в условиях неопределенной и турбулентной среды. Индивидуальный уровень	Как люди воспринимают изменения: нейрофизиологические основы. Потребности и мотивы. Динамика психических процессов. Уровни психических процессов: внутриличностный, межличностный, групповой и организационный. Поведение как система. Сопротивление как естественная реакция человека на изменения. Обзор распространенных причин сопротивления у сотрудников, линейных руководителей. Пути минимизации сопротивления: профилактика, проактивная минимизация и реактивная минимизация. Факторы влияния на преодоление сопротивления. Ключевые тактики по минимизации сопротивления. Кривая принятия изменений Дж.Фишера. Накопление напряжения и разрядка. Модель организационной тревоги Л.Хоршорна. Модель изменений на индивидуальном уровне ADKAR Дж. Хиатта Индивидуальное задание: Определение барьеров к принятию организационных изменений у сотрудника
1.6.6. Управление изменениями как проектная задача лидера	Обзор популярных моделей изменений: модель изменений К. Левина, модель PROSCI. Ролевые модели лидера в период изменений: коммуникатор и фасилитатор, канал обратной связи, активный сторонник изменений, менеджер по минимизации сопротивления (медиатор), коуч. Спонсор и стейкхолдеры проекта изменений. Центр управления изменениями. Команда проекта изменений. Индивидуальное задание с последующим обсуждением: «Решение для проекта организационных изменений» (по реальной ситуации в компании слушателя курса)

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
Формирование ценностей в организации: уровень основателя, уровень менеджера, уровень сотрудника.	3
Описание задач и функций подразделения, eEPC-диаграмма, карта клиентского пути (CJM).	5
Теория ограничений Эл.М.Голдратта.	2
История развития подходов к целеполаганию: MBO, KPI, SMART, BSC и OKR, SMART, целеполагание по Р.Дилтсу.	5
Групповая динамика в организации	3

Модели организационных изменений: модель Дж.Коттера, модель 7S	2
Итого:	20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- опросы и групповые обсуждения (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций);
- мастермайнды.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint, рабочая тетрадь с упражнениями по темам курса, чек-листами и диагностическими бланками.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Индивидуальные задания с последующими обсуждениями в группе;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Бал ы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2	1.6.2. Организационный дизайн	ПСК 6 (3)	Задание	1.Логичность и актуальность сделанных выводов. 2.Правильность выполнения задания. 3.Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-3 0-3 0-3
3	1.6.3. Трансформация бизнеса в условиях неопределенной и турбулентной среды. Организационный уровень	ПСК 6 (3)	Дискуссия	1.Логичность и актуальность сделанных выводов. 2.Правильность выполнения задания. 3.Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-3 0-3 0-3
4	1.6.4. Трансформация бизнеса в условиях неопределенной и турбулентной среды. Групповой уровень	ПСК 6 (3), СК-5	Задание	1.Логичность и актуальность сделанных выводов. 2.Правильность выполнения задания. 3.Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-3 0-3 0-3
5	1.6.5. Трансформация бизнеса в условиях неопределенной и турбулентной среды. Индивидуальный уровень	ПСК 6 (3)	Задание	1.Логичность и актуальность сделанных выводов. 2.Правильность выполнения задания. 3.Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-3 0-3 0-3
6	1.6.6. Управление изменениями как проектная задача лидера	СК-5	Задание	1.Логичность и актуальность сделанных выводов. 2.Правильность выполнения задания. 3.Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-3 0-3 0-3
					0-45

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам выполнения практических заданий и разбора конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций. Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по выполнению задания «Решение для проекта организационных изменений»

Слушателю курса при выполнении финального задания курса «Решение для проекта организационных изменений» рекомендуется придерживаться следующей последовательности вопросов:

1. Описание сути организационной трансформации, которую вы планируете провести.
2. Оценка рисков при ее проведении, используя диагностические опросники.
3. Определение спонсора трансформации и оценка его спонсорских компетенций.
4. Определение стейкхолдеров трансформации и выбор коммуникационной модели с ними.
5. Определение состава команды, которая будет проводить трансформацию, проведение самооценки качеств участников команды.
6. Предположение, где возникнет сопротивление и определение способов его преодоления.
7. Составление плана коммуникаций по проекту изменений.

Рекомендованный объем – 3 страницы.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Организация как система. Механистический и органический типы организации
2. Основные законы функционирования организационной системы.
3. Жизненный цикл организации: Модель Мильнера.
4. Жизненный цикл организации: Модель Ларри Грейнера.
5. Жизненный цикл организации: Модель Ицхака Адизеса.
6. Жизненный и карьерный цикл сотрудника: Теория поколений У.Штрауса и Н.Хау.
7. Сущность двух парадигм корпоративных культур: контроль и развитие
8. Типы культур по К.Камерону и Р.Куинну.
9. Модель Спиральной динамики К.Грейвза.
10. Типы организационных структур. Базовые правила формирования структур. Преимущества и недостатки типов структур.
11. Холдинги и группы компаний. Ролевые модели управляющих компаний в холдингах.
12. Основные элементы организационной диаграммы (органиграммы).
13. Проекты, команды и роли. Организационные роли и ролевой конфликт.
14. Подходы к структурированию деятельности организации: функциональный, процессный и продуктовый.
15. Карта клиентского пути (CJM)
16. Власть и влияние в организации. Источники власти
17. Дистанция власти Г.Хофстеде
18. Модель BART как модель принятия решений
19. Модель организационного развития Т.Дж. Каммингса и К.Дж.Уорли. Три уровня организационного развития: организационный, групповой и индивидуальный
20. Мировые технологические тренды и триггеры изменений.
21. Вызовы внешней среды и их влияние на организацию: SPOD, VUCA, BANI, SHIVA и TACI-миры.
22. Инструменты проведения изменений в предсказуемом окружении (классические подходы)
23. Инструменты проведения изменений в условиях неопределенности (Канбан, SCRUM, agile-подходы)
24. Модель CYNEFIN Д.Сноудена.
25. Инструменты проведения изменений в условиях турбулентности (работа в режиме реального времени, штабные структуры)

26. Теория ограничений Эл.М.Голдратта
27. Комплексная трансформация бизнеса. Цифровая и нецифровая трансформации
28. История развития подходов к целеполаганию: MBO, KPI, SMART, BSC и OKR.
29. Формат SMART и целеполагание по Р.Дилтсу.
30. Группа как целое. Работающие и не работающие группы. Давление группы на лидера.
31. Групповая динамика. Групповое сопротивление изменениям.
32. Как люди воспринимают изменения: нейрофизиологические основы. Потребности и мотивы.
33. Динамика психических процессов. Уровни психических процессов: внутриличностный, межличностный, групповой и организационный
34. Поведение как система.
35. Сопротивление как естественная реакция человека на изменения.
36. Ключевые тактики по минимизации сопротивления.
37. Кривая принятия изменений Дж.Фишера
38. Тревога и страхи. Накопление напряжения и разрядка. Модель организационной тревоги Л.Хоршорна.
39. Модель изменений на индивидуальном уровне ADKAR Дж. Хиатта
40. Модель изменений К. Левина.
41. Модель изменений Дж.Коттера.
42. Модель изменений 7S.
43. Управление изменениями как проектная задача лидера.
44. Ролевые модели лидера в период изменений.
45. Спонсор и стейкхолдеры проекта изменений.
46. Центр управления изменениями. Команда проекта

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.

		Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетво рительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. 1 Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
 8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
 9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
 10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
 11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
- Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/ ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-

7.2 Основная литература

1. Адизес, И. Управление в условиях кризиса: как выжить и стать сильнее / И. Адизес ; перевод Т. Гутман ; под редакцией П. Мирошника. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 160 с. — ISBN 978-5-9614-7161-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — .— ЭБС «IPRbooks». Самсонова М.В. Экономика отраслевых рынков [Электронный ресурс]: практикум/ Самсонова М.В., Белякова Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2018.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33670>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Аншина, М. Л., Трансформация бизнеса : учебное пособие / М. Л. Аншина, Б. Б. Славин, У. . Терри. — Москва : КноРус, 2025. — 270 с. — ISBN 978-5-406-13638-6. — URL: <https://book.ru/book/955512> — Текст : электронный.
3. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятий : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л. П. Белых. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — ISBN 978-5-238-01213-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81842.html>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Голдштейн, Илан. Scrum без ошибок. Инструменты, техники и советы для тех, кто работает по Agile / Илан Голдштейн ; пер. с англ. Марии Князевой, Александра Семенова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 280 с.
5. Ринне, Эйприл. В потоке перемен : 8 принципов для сохранения устойчивости и процветания в условиях постоянных изменений / Ринне Эйприл ; пер. с англ. Е. Поникарова. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 320 с. — (Библиотека лидера).
6. Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Ш. Сандермоен, И. Адизес ; перевод Н. Постриган, Е. Тонкова. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 224 с. — ISBN 978-5-9614-2896-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — .— ЭБС «IPRbooks».
7. Тайлер, Бен. Великая сила перемен. Три шага по лестнице значимых изменений к успеху / Бен Тайлер ; пер. с англ. В. Горохова. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023. — 208 с. — (Книги, меняющие жизнь)

8. Уэлен, Джон. Дизайн пользовательского опыта. Как создать продукт, который ждут / Джон Уэлен ; пер. с англ. Э. Кондуковой ; науч. ред. М. Сташенко. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 272 с. : ил. — (Серия O'Reilly).

7.3 Дополнительная литература

1. Коттер Джон П. Впереди перемен/Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний М., Высшая школа, 2011
3. Уланов, В. Л. Организационное развитие компаний энергетического и сырьевого секторов экономики : учебник для вузов / В. Л. Уланов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15408-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520490>

7.4 Интернет источники

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru//>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

<http://www.consalting.ru/>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.

Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"

тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point), а также программа для построения ментальных карт XMind.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность управлять изменениями в организации ПСК 6 (3)	1. Умеет разрабатывать программы развития трудового коллектива и изменений в нем и обеспечивать их реализацию 2. Использует экономические знания, позволяющие принимать эффективные решения при решении практических и (или) исследовательских задач
Способность успешно управлять инновациями и изменениями в условиях рисков и неопределенности, прогнозировать их социально-экономические последствия СК-5	1. Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. 2. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	14
7.1 Нормативно-правовые документы.....	14
7.2 Основная литература.....	14
7.3 Дополнительная литература.....	14
7.4 Интернет-ресурсы.....	16
7.5. Справочные системы.....	16
7.6. Иные источники.....	17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	17

1. Цель и задачи дисциплины

Общей целью данной дисциплины является изучение основ и механизмов взаимодействия участников корпоративных отношений (стейкхолдеров) в современной институциональной среде РФ, а также знакомство с лучшими международными практиками организации работы органов корпоративного управления.

Задачи:

- сформировать углубленное представление о ключевых принципах формирования и развития корпорации и корпоративного управления, а также критическое мышление к системе отношений в корпоративном управлении;
- исследовать права акционеров и современные механизмы, которыми собственники компании и другие стейкхолдеры могут эффективно контролировать менеджмент компании;
- изучить практику корпоративных отношений в России и других странах.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Умение управлять системой корпоративных отношений и их развитием СК-2	Принципов построения эффективных систем управления корпорацией на основе новых научных подходов	анализировать и прогнозировать состояние системы управления с учетом неопределенности и исходных данных	владеть навыками формирования стратегических управленческих решений с целью осуществления стратегии развития корпорации в динамически изменяющейся среде.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		

Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.7.1. Введение в корпоративное управление	Понятие корпоративного управления, определения. Актуальность корпоративного управления в России и за рубежом. Понятие моделей корпоративного управления. Структура курса.
1.7.2. Корпорация	Понятие корпорации, определения. Эволюция современной корпорации. Основные характеристики корпорации по Р.Кларку. Производительность корпорации. Концепция корпоративной социальной ответственности.
1.7.3. Акционеры: собственность	Корпорация и собственность. Классическая классификация прав акционеров. Исторические аспекты развития корпораций за рубежом. Институциональные инвесторы: банки, взаимные фонды, страховые компании, пенсионные фонды. Особенности разных типов институциональных инвесторов как субъектов корпоративного управления. Пенсионные фонды и их роль в современной корпорации. Активизм акционеров, прямой активизм: новые модели и способы осуществления прав акционеров. Модель идеального собственника. Развитие корпоративных отношений и институтов в России. Права акционеров в
1.7.4. Совет директоров: мониторинг	Сущность совета директоров как механизма корпоративного управления. Исторические аспекты развития совета директоров. Совет директоров в России. Юридическая и фактическая необходимость в совете директоров. Обязанности членов совета директоров. Функции членов совета директоров. Проблемы эффективного совета директоров в России. Проблема информированности членов совета директоров. Разделение позиции генерального директора и Председателя совета директоров. «Бывший генеральный» в совете директоров. Смена генерального директора. Номинация с совет директоров. Интерлокинг. Проблемы энтрэнчмента. Проектирование совета директоров. Комитеты совета директоров и их эффективное использование.
1.7.5. Менеджмент: производительность	Роль менеджмента в корпорации. Требования к менеджменту современной корпорации. Полномочия единоличного и коллегиального органов исполнительной власти. Функции менеджмента в российских корпорациях. Власть менеджмента. Правление и его состав. Корпоративный секретарь общества и его полномочия. Проблема вознаграждения топ менеджмента.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.7.6. Модели корпоративного управления	Понятие модели корпоративного управления и ее ключевые характеристики. Сравнительный анализ сложившихся моделей корпоративного управления: англо-саксонская, германская и японская. Российская модель корпоративного управления. Устойчивое развитие современной корпорации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.7.1. Введение в корпоративное управление	Понятие корпоративного управления. Актуальность корпоративного управления в России и за рубежом. Понятие моделей корпоративного управления.	4
1.7.2. Корпорация	Понятие корпорации, определения. Эволюция современной корпорации. Основные характеристики корпорации по Р.Кларку. Концепция корпоративной социальной ответственности.	4
1.7.3. Акционеры: собственность	Классическая классификация прав акционеров. Исторические аспекты развития корпораций за рубежом. Институциональные инвесторы: банки, взаимные фонды, страховые компании, пенсионные фонды. Пенсионные фонды и их роль в современной корпорации. Активизм акционеров, прямой активизм: новые модели и способы осуществления прав акционеров. Модель идеального собственника. Развитие корпоративных отношений и институтов в России. Права акционеров в России.	3
1.7.4. Совет директоров: мониторинг	Сущность совета директоров как механизма корпоративного управления. Совет директоров в России. Юридическая и фактическая необходимость в совете директоров. Обязанности членов совета директоров. Проблемы эффективного совета директоров в России.	3
1.7.5. Менеджмент: производительность	Роль менеджмента в корпорации. Требования к менеджменту современной корпорации. Полномочия единоличного и коллегиального органов исполнительной власти. Функции менеджмента в российских корпорациях. Власть менеджмента. Правление и его состав.	3

	Корпоративный секретарь общества и его полномочия. Проблема вознаграждения топ менеджмента.	
1.7.6. Модели корпоративного управления	Понятие модели корпоративного управления и ее ключевые характеристики. Сравнительный анализ сложившихся моделей корпоративного управления: англо-саксонская, германская и японская. Российская модель корпоративного управления.	3
Подготовка к экзамену	По всему курсу	4
Итого:		20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- работа в малых группах при защите рефератов.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателями. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - реферат;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.7.1	Введение в корпоративное управление	СК-2	Реферат	1.Логичность и актуальность сделанных выводов. 2.Правильность выполнения задания. 3.Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5 0-5 0-5
1.7.2	Корпорация	СК-2	Реферат	1.Логичность и актуальность сделанных выводов. 2.Правильность выполнения задания.	0-5 0-5

				3.Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5
1.7.3	Акционеры: собственность	СК-2	Реферат	1.Логичность и актуальность сделанных выводов.	0-5
				2.Правильность выполнения задания.	0-5
				3.Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5
	Итого:				0-45

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам защиты реферата (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические указания по подготовке рефератов

Под рефератом подразумевается творческая исследовательская работа, основанная, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования.

Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы:

1. титульный лист;
2. содержание;
3. введение;
4. основная часть;
5. заключение;
6. список использованных источников;
7. приложения (при необходимости).

В содержании приводятся наименования структурных частей реферата, глав и параграфов его основной части с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующая часть, глава, параграф.

Во введении необходимо обозначить обоснование выбора темы, ее актуальность, объект и предмет, цель и задачи исследования, описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования.

В основной части излагается сущность проблемы и объективные научные сведения по теме реферата, дается критический обзор источников, собственные версии, сведения, оценки. Содержание основной части должно точно соответствовать теме проекта и полностью её раскрывать.

Главы и параграфы реферата должны раскрывать описание решения поставленных во введении задач. Поэтому заголовки глав и параграфов, как правило, должны соответствовать по своей сути формулировкам задач реферата.

Заголовка «ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ» в содержании реферата быть не должно. Текст реферата должен содержать адресные ссылки на научные работы, оформленные в соответствии требованиям ГОСТ. Также обязательным является наличие в основной части реферата ссылок на использованные источники. Изложение необходимо вести от третьего лица («Автор полагает...») либо использовать безличные конструкции и неопределенно-личные предложения («На втором этапе исследуются следующие подходы...», «Проведенное исследование позволило доказать...» и т.п.).

В заключении приводятся выводы, к которым пришел слушатель в результате выполнения реферата, раскрывающие поставленные во введении задачи. Список

литературы должен оформляться в соответствии с общепринятыми библиографическими требованиями и включать только использованные слушателем публикации.

Количество источников в списке определяется слушателем самостоятельно, для реферата их рекомендуемое количество от 10 до 20. В приложения следует выносить вспомогательный материал, который при включении в основную часть работы загромождает текст (таблицы вспомогательных данных, инструкции, методики, формы документов и т.п.). Объем реферата должен быть не менее 12 и более 20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала на одной стороне стандартного листа А4 с соблюдением следующего размера полей: верхнее и нижнее – 2, правое – 1,5, левое – 3 см. Шрифт – 14.

Реферат может быть и рукописным, написанным ровными строками (не менее 30 на страницу), ясно читаемым почерком.

Абзацный отступ – 5 печатных знаков. Страницы нумеруются в нижнем правом углу без точек. Первой страницей считается титульный лист, нумерация на ней не ставится, второй – оглавление.

Каждый структурный элемент реферата начинается с новой страницы. Список использованных источников должен формироваться в алфавитном порядке по фамилии авторов.

Литература обычно группируется в списке в такой последовательности: 1. источники, законодательные и нормативно-методические документы и материалы; 2. специальная научная отечественная и зарубежная литература (монографии, учебники, научные статьи и т.п.); Включенная в список литература нумеруется сплошным порядком от первого до последнего названия.

По каждому литературному источнику указывается: автор (или группа авторов), полное название книги или статьи, место и наименование издательства (для книг и брошюр), год издания; для журнальных статей указывается наименование журнала, год выпуска и номер.

По сборникам трудов (статей) указывается автор статьи, ее название и далее название книги (сборника) и ее выходные данные.

Примерная тематика рефератов по темам дисциплины

1. Возникновение и развитие корпораций. Основные черты современной Корпорации.

2. Сущностная характеристика корпорации и корпоративного управления в постиндустриальной экономике.

3. Корпоративное управление в условиях рынка.

4. Порядок создания и регистрации корпораций.

5. Основы правового регулирования деятельности корпораций.

6. Этапы становления корпоративного управления в России.

7. Слияния и поглощения в новой экономике: перспективы для России.

8. Механизмы корпоративного управления.

9. Основные проблемы корпоративного управления.

10. Агентские отношения в системе корпоративного управления.

11. Общая характеристика моделей управления акционерными обществами развитых рынков капитала.

12. Современные модели корпоративного управления.

13. Типы корпоративных объединений.

14. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества.

15. Акционерное общество как эффективная форма организации корпоративного бизнеса.

16. Система органов управления корпорации (состав, принцип деятельности, компетенция).
17. Управление корпорацией на основе контрольных пакетов акций.
18. Направления совершенствования корпоративного управления.
19. Корпоративный бизнес.
20. Роль бизнес-планирования в управлении современной корпорацией.
21. Типы корпоративных стратегий.
22. Анализ возможностей корпорации. Анализ продукции, внутренней структуры, внешнего окружения.
23. Формы корпоративного контроля, субъекты контроля.
24. Инвестиционная активность корпораций.
25. Предпосылки, проблемы и условия интеграции банковского и промышленного капитала.
26. Понятие финансового капитала и концентрации производства. Роль финансового капитала в формировании ФПГ.
27. Основные тенденции развития ФПГ в международной экономической Системе.
28. Реализация системы корпоративного управления посредством использования тактики слияний и поглощений.
29. Корпоративное управление процессом интеграции предприятий
30. Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты (российский опыт).

Примерное итоговое задание к промежуточной аттестации

Выполняется письменно

Предлагается выбрать из предложенных вопросов не менее двух и подготовить обоснованный ответ вашего понимания сути корпоративного управления, желательно на примерах российских компаний, и, прежде всего, на опыте компаний слушателей.

1. Понятие корпоративного управления
2. Актуальность корпоративного управления за рубежом и в России
3. Определение корпорации, основные характеристики
4. Концепция ограниченной ответственности и понятие юридического лица
5. Производительность корпорации, подходы к измерению
6. Концепция корпоративной социальной ответственности
7. Понятие собственности, Особенности долевой собственности.
8. Исторический аспект развития корпораций. Особенности различных стадий
9. Институциональные инвесторы и их роль в корпоративном управлении.
10. Активизм акционеров
11. Модель идеального собственника
12. Права акционеров в России.
13. Смысл и роль совета директоров
14. Обязанности и функции совета директоров
15. Ключевые вопросы работы совета директоров: информация, генеральный директор и председатель совета директоров, бывший генеральный директор
16. Назначение и смена генерального директора
17. Номинация и выборы в совет директоров, вознаграждение директора
18. Интерлокинг (перекрестный директорат)
19. Вопросы проектирования эффективного совета директоров: требования законодательства России и лучшая практика
20. Каким должен быть менеджмент. Виды исполнительных органов, требования законодательства и рекомендации, полномочия исполнительных органов
21. Выборы исполнительных органов

22. Власть менеджмента корпорации в России и за рубежом: специфика и основные источники
23. Особенности вознаграждения менеджмента, методы
24. Корпоративный секретарь общества: понятие, квалификация и основные функции
25. Система корпоративного управления
26. Понятие модели корпоративного управления, классификация моделей
27. Мягкое законодательство в России и за рубежом. Принципы ОЭСР и кодекс корпоративного управления России
28. Англо-саксонская и Романо-германская (Германо-японская) модели. Особенности и сравнительный анализ
29. Модель корпоративного управления США
30. Модель корпоративного управления Великобритании
31. Модель корпоративного управления Германии
32. Модель корпоративного управления Японии
33. Особенности моделей корпоративного управления в развивающихся странах и странах с переходной экономикой
34. Будущее корпоративного управления в России. На что похоже модель КУ в России и к чему стремиться?

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения

		при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Государственное и корпоративное управление : интегрированное учебное пособие / А. П. Агарков, Б. А. Геренрот, Е. А. Ерохина [и др.] ; под редакцией А. П. Агаркова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 235 с. — ISBN 978-5-394-04717-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120700.html>
2. Розанова Н. М. Корпоративное управление : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 339 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02854-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560836>
3. Корпоративное управление : учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.] ; под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05902-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539550>
4. Тепман Л.Н. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления/ Тепман Л.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 239 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52618>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Горфинкель В.Я. Коммуникации и корпоративное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/ Горфинкель В.Я., Торопцов В.С., Швандар В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52617>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 235 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52290>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Беликов И. Эффективное корпоративное управление в российских компаниях //Журнал для акционеров, №1, 2019
2. Газин Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество //Вестник McKinsey, №1(3), 2018
3. Кампос К., Ньюэлл Р., Уилсон Г. Особенности корпоративного управления на развивающихся рынках //Вестник McKinsey, №1(3), 2016
4. Кондратьев В. Корпоративное управление: особенности и тенденции развития //Проблемы теории и практики управления, №1, 2017
5. Коуз Р. Фирма. Рынок. Право. — М., 2019

6. Кумз П., Уотсон М. Корпоративное управление: три опроса инвесторов //Вестник McKinsey, №1(3), 2016
7. Петухов Л. Ближе к стандартам //Вестник McKinsey, №2(4), 2018
8. Фелтон Р., Уотсон М. Курс на реформы //Вестник McKinsey, №2(4), 2018
9. Хайд А. Корпоративное управление в Европе //Проблемы теории и практики управления, №4, 2015
10. Alchian A., Demsetz H. Production, Information Costs, and Economic Organization //American Economic Review LXII, no. 5 (December), 2017
11. Berger P., Ofek E., Yermack D. Managerial Entrenchment and Capital Structure Decisions //Journal of Finance 52, 2017
12. Berle Jr.A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. — Macmillan, New York, 2019
13. Black B. Shareholder activism and corporate governance in the United States, in Peter Newman (ed.), The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, London: Macmillan, 2019
14. Black, B. The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms //Emerging Markets Review 2, 2017
15. Bratton W. W., McCahery J.A. Comparative Corporate Governance and the Theory of the Firm: The Case Against Global Cross Reference //Columbia Journal of Transnational Law, Vol. 38, No. 2, 2015
16. Caramanolis-Cötelli B. External and Internal Corporate Control Mechanisms and the Role of the Board of Directors: A Review of the Literature //Working Paper #9606, Institute of Banking and Financial Management, 2015
17. Carlsson R.H. Strategic Governance: Creating Value From Owner-Board-Manager Relationship //Ivey Business Journal, №5, 2015
18. Cerner J.A., Lowler III E. Evaluating The Directors: The Next Step In Boardroom Effectiveness //Ivey Business Journal, №5, 2015
19. Cremers K.J.M., Nair V. B. Governance Mechanisms and Equity Prices //Yale ICF Working Paper No. 03-15; NYU, Ctr for Law and Business Research Paper No. 03-09; AFA 2004 San Diego Meetings, August 2016
20. Demsetz, H. The Structure of Ownership and the Theory of the Firm //Journal of Law and Economics 26, 2016
21. Demsetz, H., Lehn K. The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences //Journal of Political Economy 93, 2017
22. Epstein M.J., Jones J.H. Measuring And Improving The Performance Of Corporate Boards Using The Balanced Scorecard //Balanced Scorecard Report №2, 2016
23. Farinha J. Corporate Governance: A Survey Of The Literature. — Porto, 2016
24. Fox M. B., Heller M. A. Lessons From Fiascos In Russian Corporate Governance // University Of Michigan, Law School, William Davidson Institute, Working Paper # 99-012
25. Garvey G., Swan P. The Economics of Corporate Governance: Beyond the Marshallian Firm //Journal of Corporate Finance 1, 2016
26. Gompers P., Ishii J., Metrick A. Corporate Governance and Equity Prices //Quarterly Journal of Economics 118, 2016
27. Hart O. Corporate Governance, Some Theory and Applications //The Economic Journal 105, 2015
28. Jensen M. Agency Costs of Free Cash-flow, Corporate finance and Takeovers //American Economic Review 76, 2016
29. Jensen M. The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems //Journal of Finance, July, 2016
30. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure //Journal of Financial Economics 3, 2016

31. John K., Senbet L. Corporate Governance and Board Effectiveness //Journal of Banking and Finance 22, 2017
32. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced Scorecard – Measures that drive performance //Harvard Business Review, №1, 2015
33. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. — Boston, 2016
34. Kaplan R.S., Norton D.P. Using Balanced Scorecard as a strategic management system //Harvard Business Review, №1, 2016
35. Klapper L.F., Love I. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets, March 2015
36. Lorsh J. Smelling Smoke: Why Boards Of Directors Need The Balanced Scorecard //Balanced Scorecard Report №5, 2015
37. OECD Principles Of Corporate Governance
//www.oecd.org/daf/governance/principles/htm
38. Preobragenskaya G.G., McGee R.W. Corporate Governance In A Transition Economy: A Case Study Of Russia //Academy of International Business – Southeast, Annual Conference, Clearwater, Florida, November, 2016.
39. Salmon W. Crisis Prevention: How To Gear Up Your Board. The Fight For Good Governance //Harvard Business Review, №1, 2017
40. Shleifer A., Vishny R. A Survey of Corporate Governance //Journal of Finance 52, 2017
41. Sprenger C. Ownership and Corporate Governance in Russian Industry: A Survey //EBRD Working Paper #70
42. Young B. Corporate Governance And Firm Performance: Is There A Relationship? //Ivey Business Journal, №5, 2016
- Zingales, L. Corporate governance, in Peter Newman (ed.), The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, London: Macmillan, 2017

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>
<http://www.kodeks.ru>

СПС «Консультант-Плюс»
 СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>
<http://www.minjust.ru>
<http://www.minprom.gov.ru>

Правительство Российской Федерации
 Министерство юстиции Российской Федерации
 Министерство промышленности и торговли
 Российской Федерации
 Федеральное агентство по промышленности

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>
<http://www.hozpravo.ru>
<http://www.kommersant.ru/>

Российская Газета
 Журнал «Хозяйство и право»
 Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>
<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Финансовая газета
 Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
 Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.consalting.ru/>
<http://www.cfin.ru>
<http://www.aup.ru>

Группа компаний "Консалтинг.Ру"
 тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний, промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Умение управлять системой корпоративных отношений и их развитием СК-2	1. Применяет методы управленческого и финансового анализа для оценки деловых ситуаций на уровне предприятия, учитывать их связь с критериями рыночного хозяйствования на макроуровне; анализировать финансовую отчетность 2. Проводит исследовательские проекты, инструментальными средствами анализа и приемами визуализации полученных результатов.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
7.1 Нормативно-правовые документы	12
7.2 Основная литература	12
7.3 Дополнительная литература	13
7.4 Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Общей целью данной дисциплины является получение углубленных знаний о современных тенденциях развития информационных и коммуникационных технологий, особенностей их использования в бизнесе, а также приобретение и современных навыков и повышение профессиональных качеств с области эффективного использования информационных технологий для совершенствования системы управления бизнесом, проведения научно-практических исследований на современном уровне.

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов цифровизации бизнеса и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении конкурентоспособности своей бизнес-организации.

В качестве реальных процессов решения задач цифровой трансформации в курсе рассматриваются примеры цифровых продуктов, победивших традиционные отрасли, эволюция цифрового продукта, перспективные направления цифровизации традиционных продуктов. Изучается алгоритм: как правильно сделать традиционный продукт цифровым, а также особенности цифровизации сферы услуг.

Задачи дисциплины:

1. Изучить современные тенденции развития информационных и коммуникационных технологий;
2. Изучить принципы и правила эффективного использования информационных и коммуникационных технологий на предприятии;
3. Исследовать методы и приемы управления эффективностью применения информационных и коммуникационных технологий на предприятии.
4. Понимать роль и место информационных и коммуникационных технологий в деятельности современного предприятия;
5. Знать возможности и ограничения информационных и коммуникационных технологий с точки зрения развития бизнеса;
6. Проанализировать место информационных технологий в стратегии развития предприятия;
7. Сгруппировать риски, связанные с внедрением информационных технологий на предприятии.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и СК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитическая (аналитическая*) деятельность	Способность успешно управлять инновациями и изменениями в условиях рисков и неопределенности, прогнозировать их социально-экономические последствия СК-5	источников экономической, социальной, управленческой информации	создавать новую информацию средствами информационных коммуникационных технологий	приемами и способами систематизации и полученной информации для проведения экономических расчетов

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем дисциплины (модуля))	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.8	Цифровая трансформация бизнеса															Э (Т) 2 ч	СК-5
1.8.1.	Роль и место ИТ в современной экономике и в управлении предприятием	4	2		1	1		2							О		
1.8.2.	ИТ и подходы к управлению предприятием	8	4		2	2		4							О		
1.8.3.	Социокультурные факторы в управлении и их влияние на использование ИТ	8	4		2	2		4							О		
1.8.4.	Управление внедрением и использованием ИТ на предприятии	12	4		2	2		8							О		
1.8.5.	Управление информационной безопасностью предприятия	4	2		1	1		2							О		
	Итого:	38	16		8	8		20								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.8.1. Роль и место ИТ в современной экономике и в управлении предприятием	Причины зависимости современной мировой экономики от информационных и коммуникационных технологий. Цели и задачи использования ИТ на предприятии.
1.8.2. ИТ и подходы к управлению предприятием	Функциональный и процессный подходы к управлению.
1.8.3. Социокультурные факторы в управлении и их влияние на использование ИТ	Социокультурные особенности разных стран как фактор успешности использования ИТ. Основные подходы к организации информационной безопасности
1.8.4. Управление внедрением и использованием ИТ на предприятии	ИТ-стратегия предприятия и ее место в общей стратегии. Цели и задачи внедрения информационных систем. Порядок внедрения.
1.8.5. Управление информационной безопасностью предприятия	Основные понятия информационной безопасности с точки зрения информационных и коммуникационных технологий. Обзор нормативно-правовой базы информационной безопасности.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.8.1. Роль и место ИТ в современной экономике и в управлении предприятием	Чего можно и чего нельзя ожидать от использования ИТ на предприятии. Классификация корпоративных информационных систем.	2
1.8.2. ИТ и подходы к управлению предприятием	Возможности и ограничения использования ИТ в этих подходах.	4
1.8.3. Социокультурные факторы в управлении и их влияние на использование ИТ	Способы учета социокультурных особенностей при внедрении ИТ на предприятии.	4
1.8.4. Управление внедрением и использованием ИТ на предприятии	Типичные ошибки и проблемы при внедрении информационных систем на предприятии. Особенности управления разработкой информационных систем силами предприятия.	8
1.8.5. Управление информационной безопасностью предприятия	Оценка текущего состояния и разработка стратегии информационной безопасности ИТ-комплекса предприятия.	2
Итого:		20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- опросы (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций).

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - опросы;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1	1.8.1. Роль и место ИТ в современной экономике и в управлении предприятием	СК-5	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2
2	1.8.2. ИТ и подходы к управлению предприятием	СК-5	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2
3	1.8.3. Социокультурные факторы в управлении и их влияние на использование ИТ	СК-5	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2
4	1.8.4. Управление внедрением и	СК-5	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-2

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
	использованием ИТ на предприятии			2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	2,5 0-2 0-2
5	1.8.5. Управление информационной безопасностью предприятия	СК-5	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерные темы опросов по дисциплине

1. Роль информационных и коммуникационных технологий в постиндустриальной экономике.
2. Роль информационных технологий в управлении предприятием.
3. Роль информационных технологий в обеспечении конкурентоспособности предприятия.
4. Факторы, определяющие экономическую эффективность использования информационных технологий на предприятии.
5. Возможности и ограничения информационных технологий при их использовании в функциональном и процессном управлении.
6. Понятие модели зрелости процессов и связь его с использованием информационных технологий.
7. Социокультурные особенности и их влияние на использование информационных технологий на предприятии.

8. Цели и задачи проектов внедрения информационных технологий на предприятии.
9. Факторы успеха при внедрении информационных систем.
10. Преимущества и недостатки собственной разработки и аутсорсинга.
11. Основные стадии процесса внедрения информационной системы.
12. Преимущества и ограничения гибкой разработки.
13. Основные понятия информационной безопасности.
14. Организационные аспекты информационной безопасности на предприятии.
15. Оценка состояния информационной безопасности.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Цели и задачи информационного менеджмента.
2. Стратегический и оперативный информационный менеджмент.
3. Роль IT-менеджера в бизнесе компании.
4. Связь ИМ со смежными дисциплинами. 19
5. Информационное окружение ЛПР.
6. Корпоративные информационные ресурсы.
7. Оперативные ИС.
8. Стратегические ИС.
9. Функциональные ИС.
10. Характеристика пользователей и персонала ИС.
11. Понятие организационной структуры предприятия.
12. Функциональные возможности и структура информационных систем
13. Особенности информационных систем, поддерживающих производственный цикл.
14. Особенности экспертных систем.
15. Особенности СППР.
16. Основные тенденции развития современных ИС.
17. Этапы ЖЦ ИС.
18. Каскадная модель ЖЦ ИС.
19. Итерационная модель ЖЦ ИС.
20. Спиральная модель ЖЦ ИС.
21. Стандарты ЖЦ ИС. Стандарт ISO/IEC 12207:1995.
22. Стандарты ЖЦ ИС. Стандарт ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207-99.
23. Особенности управления ИС на различных этапах их жизненного цикла,
24. Оценка эффективности инвестиций в ИТ.
25. Оценка эффективности ИС как экономии ресурсов.
26. Оценка эффективности ИС с помощью показателей использования основных средств.
27. Особенности оценки эффективности ИС с помощью статистического метода.
28. Понятие и состав цены приобретения ИС.
29. Совокупная стоимость владения ИС.
30. Влияние этапов жизненного цикла ИС на цену владения ИС.
31. Этапы стратегического планирования ИС. Анализ внешнего окружения предприятия.
32. Этапы стратегического планирования ИС. Анализ внутренней ситуации.
33. Различие стратегического и оперативного планов автоматизации предприятия.
34. Стратегии и проблемы внедрения ИС и их особенности
35. Общие требования к ИС.
36. Классификация рисков ИС и методы их регулирования.
37. Понятие риска ИС. Место риска ИТ среди управленческих рисков.
38. Понятие качества ИС.

39. Стандарты структурного анализа ИС.
40. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия как составляющая процесса создания ИС.
41. Критерии выбора ИС.
42. Способы приобретения ИС.
43. Этапы создания ИС.
44. Особенности контракта на закупку ИС.
45. Модель требований к ИС.
46. Управление проектированием ИС.
47. Методы организации проектирования.
48. Стандарты на процессы проектирования ИС.
49. Гибкие методологии проектирования ИС.
50. Управление тестированием и отладкой ИС.
51. Организация защиты ИС.
52. Преимущества и недостатки аутсорсинга ИС.
53. Управление персоналом в сфере информатизации.
54. Управление внедрением ИС.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024)
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Гаврилов, Л. П. Цифровой бизнес : учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. — 6-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17869-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545098>
2. Кузовкова, Т. А. Цифровая трансформация экономики : учебное пособие / Т. А. Кузовкова, О. И. Шаравова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 140 с. — ISBN 978-5-4497-2268-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132155.html>
3. Грибанов, Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса : учебное пособие / Ю. И. Грибанов, М. Н. Руденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 214 с. — ISBN 978-5-394-04192-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107833.htm>
4. Бурняшов Б.А. Информационные технологии в менеджменте [Электронный ресурс]: практикум/ Бурняшов Б.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2019.— 88 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/33674>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Головицына М.В. Информационные технологии в экономике [Электронный ресурс]/ Головицына М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2021.— 589 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/52152>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Батрова Р.Г. Информационные технологии в экономической среде [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Батрова Р.Г., Юдина Н.М., Батров В.А.—

Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2020.— 140 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54116>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Информационные системы и технологии в экономике и управлении. Экономические информационные системы [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.В. Акимова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2020.— 172 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47675>.— ЭБС «IPRbooks».

8. Информационные системы и технологии в экономике и управлении. Проектирование информационных систем [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.В. Акимова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2020.— 178 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47671>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Гринберг А.С. Информационные технологии управления [Электронный ресурс]: учебник/ Гринберг А.С., Горбачев Н.Н., Бондаренко А.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 479 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10518>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Бурняшов Б.А. Информационные технологии в менеджменте. Облачные вычисления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бурняшов Б.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 88 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/12823>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Блюмин А.М. Мировые информационные ресурсы [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Блюмин А.М., Феоктистов Н.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2021.— 384 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/5244>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.gks.ru Госкомстат России.
2. <http://www.arbitr.ru> Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>
<http://www.fstrf.ru>
<http://www.gost.ru>

Федеральная антимонопольная служба
 Федеральная служба по тарифам
 Федеральное агентство по техническому
 регулированию и метрологии

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>
<http://www.hozpravo.ru>
<http://www.kommersant.ru/>
<http://www.fingazeta.ru/>
<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Российская Газета
 Журнал «Хозяйство и право»
 Коммерсант
 Финансовая газета
 Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
 Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
 предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
 новости, аналитические материалы, информация
 о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность успешно управлять инновациями и изменениями в условиях рисков и неопределенности, прогнозировать их социально-экономические последствия СК-5	1. Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. 2. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
НОВЫЕ ВОПРОСЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	6
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	14
7.1 Нормативно-правовые документы	14
7.2 Основная литература	14
7.3 Дополнительная литература	15
7.4 Интернет-ресурсы	15
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью изучения дисциплины является приобретение актуальных компетенций в сфере ВЭД и международного бизнеса, которые появляются в наше время – возможность для структурирования на корпоративном уровне совместных проектов, использование трансфертного ценообразования при перемещении товаров через границы таможенных союзов, использование преимуществ членства России в ВТО, размещение заказов на изготовление продукции и выполнение работ за рубежом, привлечение иностранной рабочей силы для работы на территории России и для реализации международных проектов в третьих странах

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов управления международными операциями компаний, предлагаемых современной наукой и отработанных в условиях практического применения. Рассматриваются ключевые закономерности в развитии организации, методы анализа и совершенствования процессов и процедур ВЭД.

В качестве реальных процессов решения актуальных задач повышения эффективности международной деятельности рассмотрены подходы различных компаний, успешно осуществляющих международную деятельность в различных отраслях и странах. Особое внимание в курсе уделено вопросам управления рисками международной деятельности в новых условиях реализации международных сделок.

Задачи дисциплины:

- Изучить основные форматы делового сотрудничества (долгосрочные договоры, лицензионные соглашения, совместные предприятия, управление созданным или приобретенным иностранным бизнесом);
- Узнать современный понятийный аппарат профессионального специалиста по внешнеторговым операциям, директора по корпоративному управлению, финансового директора, директора юридического департамента и главы департамента международных проектов;
- Понимать механизмы и инструменты повышения доходности международного бизнеса.
- Научиться выявлять риски в международном бизнесе и минимизировать их;
- Научиться управлять международными проектами с помощью команды профессионалов (аутсорсинг или штатные специалисты), повышать качество управления иностранным бизнесом;
- Владеть навыками организации проведения Due Diligence торговых и инвестиционных контрагентов;
- Уметь составлять и анализировать положения внешнеторговых контрактов.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Умение выстраивать стратегические альянсы на межстрановом,	Основных форматов делового	управлять международными	организации проведения Due Diligence

	межотраслевым и региональным уровням управления СК-1	сотрудничества (долгосрочные договоры, лицензионные соглашения, совместные предприятия, управление созданным или приобретенным иностранным бизнесом)	проектами с помощью команд профессионалов (аутсорсинг или штатные специалисты), повышать качество управления иностранным бизнесом	торговых и инвестиционных контрагентов;
Лично-культурные компетенции (ЛКК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
Понимание специфики кросс-культурных отношений ЛКК-2	механизмов и инструментов повышения доходности международного бизнеса	управлять международными проектами с помощью команд профессионалов (аутсорсинг или штатные специалисты), повышать качество управления иностранным бизнесом	составления и анализа положений инвестиционных, акционерных соглашений анализа положений инвестиционных, акционерных соглашений	

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	-
Промежуточная аттестация	форма	Э, 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		38	-

	составные элементы. Риски ведения международного бизнеса. Международный Коммерческий Арбитраж - инструмент разрешения споров в ВЭД																
1.9.3.	Создание совместных предприятий с иностранными партнерами. Акционерные соглашения.	10			2	2		6									
1.9.4.	Финансирование международных проектов	8			2	2		4							Т		
	Итого:	38	16		8	8		20								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.9.1. Иностранные партнеры. Методики проверки личностей, бизнеса и первичного построения отношений. Культурологические и религиозные особенности ведения бизнеса с иностранными партнерами	комплексная проверка иностранного контрагента (пределы и допустимость), особенности составления внешнеторговых контрактов между партнерами, начинающими сотрудничество, составные элементы внешнеторгового контракта, Венская Конвенция ООН «О праве договоров международной купли-продажи товаров» 1980 года.
1.9.2. Внешнеторговый контракт - составные элементы. Риски ведения международного бизнеса. Международный Коммерческий Арбитраж - инструмент разрешения споров в ВЭД	составные элементы внешнеторгового контракта, Венская Конвенция ООН «О праве договоров международной купли-продажи товаров» 1980 года, риски ведения международного бизнеса (валютные, страновые, политические, конъюнктурные, таможенные, налоговые, транспортные и т.д.)
1.9.3. Создание совместных предприятий с иностранными партнерами. Акционерные соглашения.	суть совместного предприятия, оптимальные юрисдикции для регистрации, акционерное соглашение – значение, структуру и содержание документа, инвестиционное соглашение – корреляция с бизнес-планом проекта
1.9.4 Финансирование международных проектов	экспортное финансирование, проектное финансирование, правильное бюджетирование затрат в рамках международных проектов, банковская инфраструктура в рамках заемного финансирования

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.9.1. Иностранные партнеры. Методики проверки личностей, бизнеса и первичного построения отношений. Культурологические и религиозные особенности ведения бизнеса с иностранными партнерами	Культурологические особенности подготовки и проведения переговоров с иностранными контрагентами.	4
1.9.2. Внешнеторговый контракт - составные элементы. Риски ведения международного бизнеса. Международный Коммерческий Арбитраж - инструмент разрешения споров в ВЭД	международный коммерческий арбитраж (альтернативные способы разрешения споров, арбитражная оговорка, ускоренный арбитраж, выбор места рассмотрения спора, выбор языка арбитражного разбирательства, признание и обращение к исполнению иностранных арбитражных решений согласно Конвенции ООН 1958 г.).	6
1.9.3. Создание совместных предприятий с иностранными партнерами. Акционерные соглашения.	реализация опционных прав (опционы колл и опционы пут), продажа бизнеса третьим лицам в конце периода работы совместного предприятия.	6
1.9.4 Финансирование международных проектов	Финансирование международных проектов	4

Итого:	20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- тестирование.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

При самостоятельной подготовке к тестированию слушателю необходимо:

а) готовясь к тестированию, проработайте информационный материал по дисциплине. Проконсультируйтесь с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;

б) четко выясните все условия тестирования заранее. Вы должны знать, сколько тестов Вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.

в) приступая к работе с тестами, внимательно и до конца прочтите вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выберите правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов выпишите цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;

г) в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант.

д) если Вы встретили чрезвычайно трудный для Вас вопрос, не тратьте много времени на него. Переходите к другим тестам. Вернитесь к трудному вопросу в конце.

е) обязательно оставьте время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - контрольная работа;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.9.4	Финансирование международных	ЛКК-2, СК-1	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором	0-10 2,5

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценки)
	проектов			выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам тестирования (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Примерное тестирование на основании решенных кейсов:

Кейс 1. Экспортное кредитование и проектное финансирование

Американская компания К зарегистрировала свое представительство в Российской Федерации. У компании К заключен договор аренды земельного участка на территории г. Москвы, где К намерена построить комплекс по переработке мяса. Общая стоимость проекта – 120.000.000,- евро.

Компания К инвестировала 20.000.000,- евро в проектные работы и в начальный цикл строительства (подготовка земельного участка, набивка свай, подведение коммуникаций и т.д.).

Остаток финансирования компания К планирует организовать через немецкий банк Л, который может выдать кредит размером до 100.000.000,- евро для оплаты стоимости работ генерального подрядчика из Германии, финансирования поставок, монтажа и ввода в эксплуатацию оборудования (от генерального поставщика из Германии). Российский банк В готов выдать банковскую гарантию в пользу немецкого банка Л для обеспечения выполнения компанией К своих обязательств по выплате кредита.

Задание:

Описать процедуру и очередность действий собственника компании К для организации финансирования реализации проекта в размере 100.000.000,- евро,

Указать основные риски для немецкого банка Л,

Указать основные риски для немецкого генерального поставщика оборудования и для немецкого генерального подрядчика,

Описать и обосновать необходимость использования отдельных таможенных процедур для таможенного оформления оборудования для проекта К.

Кейс 2. Урегулирование разногласий и разрешение споров в ВЭД

Вы выступаете на стороне российского покупателя оборудования из стран Европейского Союза. Подписаны договоры с тремя поставщиками оборудования на общую сумму 10.000.000 евро (EXW) - соответственно из Чехии на 2.000.000,- евро, из Германии на 5.000.000,- евро и из Нидерландов – на 3.000.000,- евро. Срок отгрузки – 01.03.2012.

Однако 20.02.2012 выясняется, что немецкий поставщик будет готов отгрузить товар только к 15.03.2012, а чешский поставщик – к 15.04.2012.

Голландский поставщик готов поставить оборудование в срок, 01.03.2012.

Все компоненты взаимно дополняют друг друга и могут монтироваться и запускаться в эксплуатацию на Вашем предприятии в Российской Федерации только совместно.

Задание:

Организовать и провести переговоры с представителями немецкого и чешского поставщика с целью обеспечения комфортного для Вас режима поставок оборудования;

Оформить и подписать необходимые документы в рамках договоренностей – назвать документы и объяснить необходимость их оформления и подписания.
По итогам дисциплина – финальный кейс и тест

Кей 3. Финальный кейс (пример):

Российский бизнесмен Р из Екатеринбурга желает создать вертикально интегрированную холдинговую компанию в регионах России, основная сфера деятельности – выращивание свиней и КРС, переработка мяса и сбыт готовой продукции через собственные розничные торговые предприятия.

У бизнесмена Р имеется в собственности/долгосрочной аренде

- комплекс земельных участков сельхозназначения общей площадью 25000 га (Липецкая, Воронежская, Курганская область),
- земельный участок площадью 50 га, г. Екатеринбург (назначение – земли промышленности, производство продуктов питания),
- 20 магазинов-павильонов (8 в Екатеринбурге, 5 в Челябинске, 7 в Тюмени) площадью 100 м² каждый.

Для реализации проекта будут осуществляться следующие инвестиции:

(1) Строительство капитальных сооружений – генеральный подрядчик – дочернее предприятие немецкой группы А

- коровники, свинарники, хранилища для кормов – стоимость 30.000.000,- евро
- цех убоя, цех переработки – стоимость 15.000.000,- евро,
- логистический склад-холодильник постоянного температурного режима – стоимость 5.000.000,- евро,
- административное здание и центр управления производством и продажами – стоимость 15.000.000,- евро

(2) Приобретение в собственность или в лизинг производственное оборудование

- комплект для коровников и свинарников (поилки, доилки, кормушки) – по 3.000.000,- евро – поставщик М в Исландии, базис поставки – CIF морской порт Санкт-Петербург, оплата – подтвержденный аккредитив. Ввозная таможенная пошлина – 5 %.
- 2 линии убоя – по 5.000.000,- евро каждая, поставщик в Германии, базис поставки EXW Ганновер, оплата – 100 % аванс. Ввозная таможенная пошлина – 10 %
- линия разделки – 40.000.000,- евро, поставщик в Нидерландах, базис поставки FOB Амстердам, оплата – 30 % аванс, 50 % после погрузки на морское судно, 20 % после подписания акта приема-передачи на заводе в России. Ввозная таможенная пошлина – 10 %
- холодильное оборудование – 25.000.000,- евро, поставщик в Италии, базис поставки – DDU Россия. Ввозная таможенная пошлина – 10 %;

(3) Приобретение стада (свиньи, КРС) – поставщик С в Канаде, стоимость – 30.000.000,- евро, базис поставки – EXW Ванкувер. Ввозная таможенная пошлина – 0 %;

(4) Приобретение сельхозтехники – в собственность или в лизинг (посадка, уборка кормовых культур) – поставщик Х в Германии, базис поставки – DDP Россия, стоимость 15.000.000,- евро (собственность), 2.000.000,- евро в год (лизинг). Ввозная таможенная пошлина – 15 %;

(5) Приобрести оборудование для переработки кормовых культур и производства кормов для свиней и для КРС – поставщик Е в Дании, базис поставки – FOB морской порт Копенгаген, стоимость 2.000.000,- евро. Ввозная таможенная пошлина – 10 %;

(6) Приобрести торговое оборудование в 10 магазинов – поставщик Т в Польше – общая стоимость 4.000.000,- евро, базис поставки – ж.д. DAF Тересполь (граница

Польши и Беларуси, передача товара на стороне Польши). Ввозная таможенная пошлина – 20 %

Условная стоимость доставки каждого комплекта оборудования/стада – 100.000 евро EXW, 50.000 евро FOB, 30.000 евро CIF.

У бизнесмена Р имеется 30.000.000,- евро собственных денежных средств и действующий бизнес с капитализацией 80.000.000,- евро (стоимость указанных выше активов Р).

По состоянию на 01.01.2012 дисциплина евро = рубль составляет 1=40.

Прогноз на 01.01.2015 евро = рубль – 1=45.

Немецкий банк Л может рассмотреть заявку на выдачу экспортного кредита в евро, размер до 40 % от размера капитализации действующего бизнеса бизнесмена Р. Условия – 5 % годовых, страхование экспортных рисков, объем финансирования – 85 % стоимости оборудования и строительства, срок кредитования – до 5 лет, отсрочка по выплате основного долга – до 24 месяцев.

Российская лизинговая компания готова предоставить торговое оборудование в лизинг по ставке 12 % годовых.

Задание:

- (1) Рассчитать конечную стоимость оборудования с учетом ввоза в Российскую Федерацию и с учетом уплаты всех налогов и таможенных платежей
- (2) Дать рекомендации бизнесмену Р по реализации проекта в части недостающих средств
- (3) Подробно описать структуру проекта – договорные отношения между компаниями бизнесмена Р, банком, лизинговой компанией, поставщиками оборудования, очередность совершения отдельных действий.
- (4) Указать риски
 - на стороне бизнесмена Р,
 - на стороне немецкого банка Л,
 - на стороне иностранных поставщиков оборудования,
 - на стороне лизинговой компании.
 -

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Комплексная проверка иностранного контрагента (пределы и допустимость),
2. Особенности составления внешнеторговых контрактов между партнерами, начинающими сотрудничество,
3. Составные элементы внешнеторгового контракта, Венская Конвенция ООН «О праве договоров международной купли-продажи товаров» 1980 года.
4. Культурологические особенности подготовки и проведения переговоров с иностранными контрагентами.
5. Составные элементы внешнеторгового контракта, Венская Конвенция ООН «О праве договоров международной купли-продажи товаров» 1980 года,
6. Риски ведения международного бизнеса (валютные, страновые, политические, конъюнктурные, таможенные, налоговые, транспортные и т.д.)
7. Международный коммерческий арбитраж (альтернативные способы разрешения споров, арбитражная оговорка, ускоренный арбитраж, выбор места рассмотрения спора, выбор языка арбитражного разбирательства, признание и обращение к исполнению иностранных арбитражных решений согласно Конвенции ООН 1958 г.).
8. Суть совместного предприятия, оптимальные юрисдикции для регистрации,
9. Акционерное соглашение – значение, структуру и содержание документа,
10. Инвестиционное соглашение – корреляция с бизнес-планом проекта,
11. Реализация опционных прав (опционы колл и опционы пут),

12. Продажа бизнеса третьим лицам в конце периода работы совместного предприятия.
13. Экспортное финансирование,
14. Проектное финансирование,
15. Правильное бюджетирование затрат в рамках международных проектов,
16. Банковская инфраструктура в рамках заемного финансирования международных проектов,
17. Иностранные и международные фонды прямых инвестиций, стратегические и финансовые инвесторы как потенциальные партнеры в проектах.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно

		правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/

12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ -
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Дерен, В. И. Экономика и международный бизнес : монография / В. И. Дерен, А. В. Дерен. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 302 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-15099-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517058>
2. Логинов, Б. Б. Международный банковский бизнес : учебник для вузов / Б. Б. Логинов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18138-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561277> (дата обращения: 27.08.2025).
3. Родыгина, Н. Ю. Организация и техника внешнеторговых переговоров : учебник для вузов / Н. Ю. Родыгина, В. В. Емельянов, С. В. Молева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 174 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12239-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566302> (дата обращения: 27.08.2025).
4. Новикова, С. А. Таможенное дело и таможенное регулирование в ЕАЭС : учебник для вузов / С. А. Новикова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 380 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18045-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539560>
5. Ноам Вассерман Главная книга основателя бизнеса [Электронный ресурс]: кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала/ Ноам Вассерман— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 364 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43738>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Коносуке Мацусита Миссия бизнеса [Электронный ресурс]/ Коносуке Мацусита — Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43702>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Маниш Бхуптани RFID-технологии на службе вашего бизнеса [Электронный ресурс]/ Маниш Бхуптани, Шахрам Морадпур— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 280 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42019>.— ЭБС «IPRbooks».
8. Брайан Трейси 100 железных законов успешного бизнеса [Электронный ресурс]/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 250 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48446>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Панарин, А. А. Конкурентоспособность услуг бизнеса : учебное пособие для магистрантов и аспирантов / А. А. Панарин, Д. А. Андреева. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, 2023. — 127 с. — ISBN 978-5-4228-0158-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135786.html>
2. Хмелев И.Б. Основы международного бизнеса [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс/ Хмелев И.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2019.— 131 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/14643>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Тимонина И.Л. Развитие международного бизнеса [Электронный ресурс]/ Тимонина И.Л., Колесникова И.В., Мартиросян Э.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2018.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51072>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru> СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru> СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru> Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru> Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru> Министерство промышленности и торговли Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru> Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru> Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

<http://www.mintrans.ru> Министерство транспорта Российской Федерации

<http://www.minsvyaz.ru> Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru> Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru> Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru> Министерство экономического развития Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru> Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru> Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru> Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru> Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/> Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru> Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/> Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/> Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/> Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/> Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru> Международное торговое и предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru> Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru> Российский деловой портал Альянс Медиа

<http://www.consalting.ru/> Группа компаний "Консалтинг.Ру"

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point))

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Умение выстраивать стратегические альянсы на межстрановом, межотраслевом и региональном уровнях управления СК-1	1. Формирует и реализует инвестиционную политику. 2. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность
Понимание специфики кросс-культурных отношений ЛКК-2	1. формирует способности работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
РОССИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС

 М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	14
7.1 Нормативно-правовые документы	14
7.2 Основная литература	15
7.3 Дополнительная литература	15
7.4 Интернет-ресурсы	15
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	17

1. Цель и задачи дисциплины

Общей целью данного курса является повышение профессиональных качеств слушателя программы с точки зрения современного знания и адекватного понимания экономической политики Правительства. А также углубленное развитие умения самостоятельно анализировать социально-экономические проблемы и использовать результаты анализа в управлении и развитии компаниями разных отраслей и форм собственности.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение трансформационных кризисов 90-ых годов, роста народного хозяйства страны в 1999-2007 гг. и финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг. Особое внимание уделяется современной социально-экономической ситуации. Специальному рассмотрению подвергнуты основные моменты послекризисного восстановления в 2010-2012 годах и переход к стагнации, рецессии и стагфляции в 2013-2017 гг. Ключевым элементом курса является Стратегия социально-экономического развития на долгосрочную перспективу и ориентиры среднесрочного периода, а также задачи предприятий и организаций по ускорению социально-экономического развития.

Для формирования более комплексного взгляда на проблематику в курсе предусмотрено исследование процессов глобализации и эффективное ведение международного бизнеса.

Задачи дисциплины:

- изучить систему макроэкономических показателей развития России;
- исследовать важнейшие характеристики современной социально-экономической ситуации;
- проанализировать перспективы развития нашей страны на ближайший период и в длительной перспективе, тенденций глобализации;
- понимать смысл основных экономических и социальных показателей процессов, которые протекают в социально-экономическом развитии России, места России в мире и взаимодействия с другими странами, особенностей послекризисного развития экономики РФ.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач ОПК-1 (5)	современных особенностей эффективного проведения научно-исследовательской работы, способов их применения с целью оптимизации экспериментально - исследовательской процесса на предприятиях	обосновывать актуальность и анализировать стратегические задачи в сфере производства	навыками определения практической значимости избранной темы научного исследования.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.10	Анализ экономической ситуации и перспективы развития России															Э (Т) 2 ч	ОПК-1 (5)
1.10.1.	Экономическая ситуация в России как результат трансформационного кризиса 90-ых годов, роста народного хозяйства страны в 1999-2007 гг. и финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг	13	6		3	3		7									
1.10.2.	Стратегия социально-экономического развития на долгосрочную перспективу и ориентиры среднесрочного периода	13	6		3	3		7							КР		
1.10.3.	Задачи предприятий и организаций по ускорению социально-экономического развития	10	4		2	2		6									
	Итого:	38	16		8	8		20								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.10.1. Экономическая ситуация в России как результат трансформационного кризиса 90-ых годов, роста народного хозяйства страны в 1999-2007 гг. и финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг	Особенности послекризисного ускоренного послекризисного восстановления в 2010-2012 гг. Благоприятные условия для продолжения социально-экономического роста на период до 2020 г. Программа социально-экономического роста, представленная в Указах Президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2012 г. Переход к стагнации в 2013 г. и к рецессии с конца 2014 г., в 2015 г. и в начале 2016 г. Угасание экономического развития. Сниженные темпы социально-экономического развития. Прогрессирующая устареваемость основных фондов. Усиливающаяся отсталость структуры народного хозяйства. Неадекватность экономической политики новым условиям – жесткость финансовой и денежно-кредитной политики с инфляцией и повышением процентной ставки за кредит. «Бюджетное правило» как неприкасаемая догма. Сокращение инвестиций как главная причина ухудшения социально-экономической ситуации, отягощенная оттоком капитала и растущим внешнеэкономическим долгом. Устарелость основных фондов и отсталая структура экономики как факторы, тянущие экономику вниз. Сохранение старой неадекватной политики в новых условиях. Кризис бюджетной системы. Возобновление депопуляции населения в связи с резким сокращением рождаемости с 2017 г. и сокращение численности трудоспособного населения. Присоединение Крыма и украинские события с последующим введением санкций против России. Оценка негативного влияния санкций на социально-экономическое развитие. Резкое снижение цен на нефтегазовое сырье и сокращение вдвое экспорта и импорта. Ускорение инфляции в 2013-2015 гг. и переход к стагфляции. Аналогия со стагфляцией 70-х годов XX века в США. Социально-экономические последствия семилетней стагнации 2013-2019 гг. Сокращение размеров валового накопления основного капитала в составе ВВП. Значительное падение реальных доходов и потребления населения, увеличение бедности. Кризис 2020-2022 гг. в связи с коронавирусной пандемией и его социально-экономические последствия. Дополнительная смертность населения России в размере около 650 тыс. человек в 2020-2021 гг., рекордно высокая депопуляция – свыше 1 млн человек в 2021 г. и сокращение численности населения на 1,5 млн человек при снижении ожидаемой продолжительности жизни на 3,5 года и ухудшении здоровья населения, особенно в связи с постковидным синдромом. Нефтегазовый кризис 2020 г. Восстановление в 2021 г. нефтегазового комплекса и социально-экономических показателей выше докризисного уровня 2019 г. несмотря на продолжающуюся коронавирусную пандемию с увеличивающейся смертностью. Подрыв сохранности (сбережения) народа России в эти кризисные годы. Жёсткие санкции развитых стран мира против России в связи со спецоперацией в Украине в 2022 г., их социально-экономические последствия и меры по их смягчению и преодолению, особенно меры по поддержанию доходов и потребления населения и предотвращению значительного увеличения бедности, безработицы и оттока высококвалифицированных специалистов.
1.10.2. Стратегия социально-экономического развития на долгосрочную перспективу и ориентиры среднесрочного периода	Стратегическая цель экономического развития России – в долгосрочной перспективе (20-30 лет) войти в число развитых стран мира, «золотой миллиард человечества» – авангард мировой цивилизации. Возможные варианты (сценарии) экономического роста и их оценки. Этапы возможного развития в долгосрочной перспективе в сравнении со странами G-7. Параметры социально-экономического развития России в зеркале мировых рейтингов. Сильное отставание по социальным показателям, уровню

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	жизни, его продолжительности, здоровья нации. Необходимость развития с преимущественным улучшением социальных сторон жизни. Борьба с бедностью и решение проблем депопуляции населения. Проблемы перехода России к постиндустриальному обществу и экономике знаний. Диверсификация общественного производства и экспорта с резким креном в сторону преимущественного развития производства и экспорта готовой продукции, в первую очередь – высокотехнологических и наукоемких товаров и услуг. Условия и факторы экономического роста. Ключевая значимость внешнего и внутреннего платежеспособного спроса на продукты и услуги. Решающее значение внутреннего потребительского и инвестиционного спроса. Главенствующее значение платежеспособного спроса населения в обеспечении темпов социально-экономического развития. Конкурентность продукции – непереносимое условие экономического роста. Соотношение спроса на отечественные и импортные товары и услуги. Проблемы формирования конкурентной среды. Исчерпание возможности экономического роста за счет более полного использования действующих производственных мощностей и в связи с этим – инвестиции, обновление и расширение производства как главное слагаемое экономического роста. Зависимость экономического роста от нормы и эффективности инвестиций. Накопления и сбережения – как источники инвестиций. Проблема превращения накоплений и сбережений в инвестиции. Особая роль ипотеки и потребительского кредита. Возможность увеличения внутренних и внешних инвестиций. Экономические условия, благоприятствующие инвестициям: снижение инфляции, сокращение налогов, формирование фондов «длинных рублей» за счет развития пенсионных фондов, паевых фондов, системы страхования, долгосрочных накоплений. Формирование рыночной инфраструктуры инвестиций и рынка капитала. Инновационная направленность инвестиций. Влияние доли государства в ВВП на темпы экономического развития. Линия на снижение этой доли в России путем налоговой и таможенной реформы, преобразования социальной сферы. Барьеры экономического роста в связи с незавершенностью рыночных реформ. Незавершенность приватизации и преобладание государственной собственности в экономике России. Наличие большого слоя неэффективных собственников с убыточными предприятиями и организациями. Низкая эффективность использования государственной собственности в коммерческих целях. Отставание в развитии малого бизнеса и возрастающая его роль в ускорении развития страны. Резкое отставание финансовой сферы и банковского дела от потребности ускоренного экономического развития. Задачи по реформированию финансов и банков. Роль фондового рынка и рынка недвижимости. Направления кредитно-денежной политики. Ключевое значение сокращения инфляции.
1.10.3. Задачи предприятий и организаций по ускорению социально-экономического развития	Задачи превращения предприятий и организаций, созданных в советское время для других задач, в рыночные компании. Цели и задачи развития предприятий и организаций. Роль прибыли. Значимость рыночной капитализации и факторы, от которых она зависит. Краеугольное значение завоеванного сегмента рынка. Приоритет в решении стратегических задач в условиях подъема экономики... Выдвижение маркетинга, в том числе стратегического, на первый план в деятельности предприятий и организаций. Ключевая значимость инвестиций и нововведений, в первую очередь, – информационных технологий. Новые подходы в организации управления – сетевые структуры, аутсорсинг, введение современных информационных систем. Переход крупных российских предприятий и организаций на корпоративные начала управления. Корпоративный кодекс. Новые вопросы организации корпоративных финансов на основе системного эккаунтинга по мировым стандартам. Повышение роли правового обеспечения экономической деятельности в условиях рынка. Решающая роль человеческого фактора, новая роль лидера, формирование коллектива единомышленников, накопление и управление знаниями в управлении организациями.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.10.1. Экономическая ситуация в России как результат трансформационного кризиса 90-ых годов, роста народного хозяйства страны в 1999-2007 гг. и финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг	Глобальный финансово-экономический кризис 2008-2010 годов и его негативное влияние на социально-экономическое развитие России. Антикризисная программа в России. «Уроки» кризиса для нашей страны. Развитие экономики и социальной сферы в послекризисные годы (2010-2012 гг.), стагнация экономики в 2013 г. и перспективы до 2016 г. Выводы из рассмотрения социально-экономического развития России в последние 10-15 лет.	7
1.10.2. Стратегия социально-экономического развития на долгосрочную перспективу и ориентиры среднесрочного периода	Старая система социальных льгот и социальных отношений как тормоз экономического роста, отсюда – необходимость воссоздания рыночных социальных стимулов. Необходимость и направленность социальных реформ с её сердцевиной – реформой заработной платы. Реформирование системы социальных льгот, ЖКХ, пенсий, здравоохранения и образования. Роль государства в социально-экономическом развитии страны – где оно помогает, а где – мешает? Региональные особенности социально-экономического развития. Внешние экономические условия развития России. Экономические союзы России. Россия и СНГ. Проблема предстоящего вступления в ВТО и возможное влияние этого на экономический рост. Влияние тенденций глобализации на социально-экономическое развитие России. Рыночные реформы для формирования условий и факторов социально-экономического развития. Две главные группы задач при переходе к рыночной экономике: становление рыночного равновесия и формирование присущего рынку механизма развития и совершенствования экономики. Какой путь прошла Россия по рыночному пути: какие рыночные реформы уже осуществлены, а какие – нет? Взаимосвязь рыночных реформ с реформами правовыми, административными, с военной реформой и др. Модернизация народного хозяйства: технологическое обновление основных отраслей, коренная структурная перестройка, переход к массовому жилищно-социальному строительству, создание современной транспортной инфраструктуры и подъему «экономики знаний».	7
1.10.3. Задачи предприятий и организаций по ускорению социально-экономического развития	Учет глобализации и эффективное ведение международного бизнеса. Антикризисное управление в современных условиях: финансовая безопасность, предотвращение крупных рисков, меры по стимулированию продаж, мобилизация внутренних резервов и возможностей. Руководитель в период кризиса.	6
Итого:		20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Контрольная работа, которая включает в себя: защиту доклада и выполнение кейса.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - контрольная работа;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.10.2	Тема 3. Задачи предприятий и организаций по ускорению социально-экономического развития	ОПК-1 (5)	Контрольная работа	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 2,5 0-10 0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам контрольной работы (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к контрольной работе.

Структура контрольной работы зависит от специфики изучаемой дисциплины. В общем виде контрольная работа должна содержать: титульный лист, введение, основную часть и заключение.

Во введении приводится формулировка контрольного задания, кратко излагается цель контрольной работы, место и роль рассматриваемого вопроса (проблемы) в изучаемой учебной дисциплине.

Основная часть контрольной работы должна, как правило, содержать основные определения, обоснования и доказательства, описание методики расчёта (формулы), а

также иметь ссылки на используемые источники информации. Материал работы и ее отдельные положения должны быть взаимосвязаны. Основная часть может также включать анализ теории вопроса по теме контрольной работы. Здесь же приводятся исходные данные и значения параметров в соответствии с заданием на контрольную работу. После этого излагается ход рассуждений, описывается последовательность расчётов, приводятся промежуточные доказательства и результаты решения всей поставленной задачи.

В заключении формулируются краткие выводы по выполненной контрольной работе, а в её конце приводится список использованных источников информации.

Примерная Контрольная работа:

Темы докладов:

1. Современные проблемы экономического роста в России.
2. Современные цели экономической политики государства.
3. Объектно-субъектная характеристика современной экономической политики Российской Федерации.
4. Задачи современного территориального регулирования.
5. Система мер антикризисного регулирования и критерии оценки ее эффективности.
6. Перспективы развития России в условиях глобализации
7. Экономическая политика государства в сфере регулирования естественных монополий.
8. Экономико-правовые аспекты экономической политики государства.
9. «Программа социально-экономического развития России»: содержание и итоги реализации.
10. Становление эффективного механизма принятия решений на государственном уровне.
11. Критерии оценки эффективности экономической политики.
12. Объекты не подлежащие регулированию со стороны государства.
13. Регионы России: пространственная поляризация.
14. Зарубежный опыт формирования и реализации экономической политики и возможность его применения в социально-экономической модели России (на примере одной страны по выбору).
15. Сравнительная характеристика государственного регулирования экономики России и США.
16. Долгосрочные цели экономической политики России на современном этапе.
17. Влияние политических решений на экономическое развитие.
18. Неэкономические факторы экономического роста.
19. Социальная сфера общества: методы регулирования.
20. Проблема бедности: истоки и решения.
21. Перспективы развития Юга России в координатах глобализации.
22. Социально-экономическая доктрина России: тактические мероприятия и стратегические перспективы

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Исходные позиции формирования рыночных отношений в России.
2. Совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих на становление рыночных отношений.
3. Начало рыночных реформ.
4. Преобразование отношений собственности: разгосударствление и приватизация.

5. Приватизация государственной собственности в России: как цели, основные этапы и соответствующие им способы, механизм реализации.
6. Приватизация и монополизация производства.
7. Общие социально-экономические итоги приватизации.
8. Процесс деиндустриализации, его признаки.
9. Кризис наукоемких отраслей производства.
10. Усиление деформации экономики.
11. Рост ее сырьевой ориентации.
12. Падение объемов производства и производительности труда.
13. Преобразование аграрных отношений в процессе рыночной трансформации.
14. Противоречивые итоги первого этапа экономических преобразований.
15. Рост разрыва в уровнях промышленного развития России и индустриально развитых стран Запада.
16. Стратегия социально-экономического развития России на период до 2010 г.: возрождение отечественного производства; активизация инвестиций в основной капитал с целью создания новых производств; корректировка кредитно-денежной и фискальной системы; развитие конкурентной среды и предпринимательской инициативы.
17. Ориентиры развития российской экономики: преодоление трансформационного спада и осуществление структурной диверсификации народного хозяйства; обеспечение роста реального сектора; создание благоприятных условий для повышения благосостояния всех членов общества.
18. Необходимость повышения конкурентоспособности экономики России. Основные пути достижения этой цели.
19. Признаки новой экономической эпохи.
20. Структура глобальной экономики.
21. Россия начала XXI века как своеобразное геоэкономическое пространство, соединяющее в себе структурные черты, как сырьевого Юга, так и высокотехнологичного Севера.
22. Объективная необходимость осуществления в России радикальной экономической модернизации с целью создания социально ориентированного рыночного хозяйства с высоким уровнем инновационного вектора развития.
23. Общая характеристика сопоставления социально-экономического России и ведущих мировых держав с XVIII до начала XXI века.
24. Общая характеристика состояния социально-экономического развития России в мире к началу XVIII в.
25. Основные причины разрыва в социально-экономическом развитии и цивилизационном отношении России и ведущих стран Западной Европы.
26. Отставание России по развитию важнейших характеристик человеческого капитала к концу XVIII века.
27. Развитие России в XIX в. Положение России к началу Первой мировой войны.
28. Итоги экономического рывка, совершенного СССР в процессе сталинской модернизации.
29. Положение России в мире в начале XXI в.

Темы

для зачетной работы по курсу «Социально-экономическое развитие России»

- Валовой внутренний продукт
- Объем промышленной продукции
- Объем сельскохозяйственной продукции

- Транспортная индустрия
- Строительный комплекс
- Постиндустриальное развитие экономики
- Роль нефтегазового сектора в социально-экономическом развитии страны
- Диверсификация экономики
- Сфера услуг
- Инвестиции
- Экономика знаний
- Инновационное развитие
- Социально-экономические и финансовые кризисы в переходный период к рыночному хозяйству
- Реальные доходы населения
- Пенсионная реформа
- Минимальная заработная плата
- Прожиточный минимум
- Дифференциация заработной платы и доходов населения
- Бедные и богатые в России
- Проблемы бедности и ее преодоление
- Экспорт
- Импорт
- Банки
- Фонды «длинных» денег
- Фондовый рынок
- Рынок капитала
- Безработица
- Занятость
- Политика образования
- Демографическая политика и депопуляция населения
- Рождаемость населения
- Смертность населения
- Продолжительность жизни и здравоохранение
- Миграция населения
- Инфляция
- Валютный курс рубля
- Золотовалютные резервы Центрального и Национального Банка
- Внешнеэкономические долги государства
- Внешнеэкономические долги страны
- Место страны в международных социально-экономических рейтингах
- Госбюджет
- Прибыль предприятий и организаций
- Социальная сфера
- Россия и страны СНГ: экономические взаимосвязи
- Вступление РФ в ВТО и его последствия
- Глобализация и ее влияние на социально-экономическое развитие страны
- Рынок недвижимости
- Жилищная обеспеченность с учетом комфортности жилья
- Ипотека
- Проблема удвоения жилищного строительства России до 2020 года
- Социально-экономическое развитие России в 2007-2008 гг.

- Глобальный финансово-экономический кризис 2008-2009 гг.
- Последствия мирового финансово-экономического кризиса для России
- Банки в период современного финансово-экономического кризиса
- Антикризисная программа, принятая в России в 2008-2009 гг.
- Кризис фондового рынка в России
- Замедление социально-экономического развития России и переход к стагнации и рецессии.
- Послекризисное восстановление экономики
- Бюджетная политика РФ на период до 2020 г.
- Стагфляция в России
- Экономические санкции против России со стороны США и стран ЕС в связи с присоединением Крыма и событиями на Украине и антисанкционные меры России
- Проблемы перехода к новой экономической политике, политике форсированных инвестиций и стимулирования экономического роста.
- Проблема импортозамещения в России
- Проблемы изменения структуры экономики и экспорта в России
- Проблемы технологического обновления народного хозяйства
- Проблемы развития сферы «экономики знаний»
- Проблемы внешнеэкономического долга России в 2013-2020 гг.
- Возможность восстановления фондового рынка России и уровня капитализации российских компаний
- Валютный курс рубля в 2013-2020 гг.
- Модернизация социально-экономической системы
- Модернизация производственно-технологической базы народного хозяйства
- Модернизация структуры народного хозяйства
- «Локомотивы» социально-экономического развития страны на перспективу
- Возможности достижения социально-экономического уровня развития развитых стран
- Энергосбережение в России
- Модернизация финансовой системы
- Модернизация социальной сферы
- Инновационное развитие в России
- Роль образования в модернизации и инновации в России
- Выполнение Указа Президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2012 г. по экономике
- Выполнение Указа Президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2012 г. по социальным вопросам
- Экономические показатели в Указе Президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2018 г.
- Социальные показатели в Указе Президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2018 г.
- Показатели здравоохранения в Указе Президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2018 г.
- Кризис 2020 года в связи с коронавирусной пандемией и его социально-экономические последствия
- Нефтегазовый кризис 2020 года в России и перспективы
- Социально-экономические показатели семилетней стагнации в России (2013-2019 годы)
- Как возобновить социально-экономический рост в России после кризиса 2020 г.
- Второй демографический кризис в России в 2017-2020 гг., перспективы и возможности его преодоления
- Прожиточный минимум в России

- Пособие по безработице в России
- Пенсионное обеспечение в России
- Задолженность по банковским кредитам населения России
- Антикризисная программа Правительства России в 2020 году
- Национальные проекты по реализации Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г.
- Пять волн коронавирусной пандемии в России в 2020-2022 гг., их последствия и меры по преодолению
- Повышение смертности в России в кризис 2020-2021 гг. и социально-экономические последствия
- Сохранность народа России в период стагнации и в кризис 2021 г. Возможность возврата сохранности народа России в перспективе до 2030 г.
- Нефтегазовый кризис 2020-2021 гг. Его последствия и перспективы
- Коронавирусная пандемия в основных странах мира и ее последствия
- Как выглядит Россия на фоне других стран в коронавирусный кризис 2020-2021 гг.
- Система санкций против России в связи со спецоперацией в Украине в 2022 г. и их социально-экономические последствия
- Финансовые, внешнеэкономические, производственные и логистические санкции против России в 2022 г. и меры по их преодолению
- Задачи по развитию импортозамещения в России в связи с жёсткими ограничениями по импорту материалов и изделий, поставляемых в Россию из развитых стран, а также прекращение деятельности в России иностранных фирм из «недружественных» стран
- Меры по поддержанию благосостояния населения России в связи с санкциями из-за спецоперации в Украине

Тема раскрывается применительно к социально-экономическому развитию России в последние 15 лет, особенно выделяя 2000-2008 годы, кризисный период стагнации 2013-2020 гг. и перспектив развития по среднесрочным прогнозам в соответствии с Указом Президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2018 г. и мерам Правительства и на стратегическую долгосрочную перспективу.

В работе нужно дать определение рассматриваемого показателя, его взаимосвязь с другими макроэкономическими показателями (роль в социально-экономическом развитии), его структуру, анализ динамики с условиями и факторами, международные сравнения, региональный аспект (где он важен). Нужны также Ваши предложения по необходимым мерам на перспективу с обоснованиями. Главное – макроэкономический анализ, а не простое описание.

Рекомендуется иметь в тексте не **менее 3 графиков или диаграмм** (цветных, составленных с помощью программы PowerPoint на PC) и **3 оригинальных** (т.е. самостоятельно составленных) таблиц.

Оформление отчетов.

Работа должна быть соответствующим образом оформлена – иметь **оглавление**, **список использованной литературы и сайтов** не менее 10 наименований, текст через 1,5 интервала, объем в среднем 15 стр., можно и больше.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор.

Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетво рительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями

		выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Аганбегян, А. Г. Демография и здравоохранение России на рубеже веков / А. Г. Аганбегян ; под редакцией Л. П. Клеевой. — Москва : Дело, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-7749-1412-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95095.html>
2. Экономические и социальные проблемы России. — Москва : ИНИОН РАН , 2025, N 1. — 2025.
3. Аганбегян, А. Г. Финансы, бюджет и банки в новой России / А. Г. Аганбегян ; составители Л. П. Клеева ; под редакцией Л. П. Клеевой. — Москва : Дело, 2019. — 400 с. — ISBN 978-5-7749-1277-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95139.html>
4. Ковнир, В. Н. Экономическая история России : учебник для среднего

профессионального образования / В. Н. Ковнир. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 407 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18347-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534835>

5. Экономика России: потенциал, стратегия развития : монография / И. К. Ларионов, В. А. Лисичкин, М. А. Гуреева [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова, В. А. Лисичкина, М. А. Гуреевой. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 306 с. — ISBN 978-5-394-04815-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120800.html>

6. Кациель С.А. Экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кациель С.А.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2020. — 163 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/32801>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Нуралиев С.У. Экономика [Электронный ресурс]: учебник/ Нуралиев С.У., Нуралиева Д.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2021.— 431 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/35332>.— ЭБС «IPRbooks».

8. Вахитов Д.Р. Экономика [Электронный ресурс]: конспект лекций для студентов вузов/ Вахитов Д.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский государственный университет правосудия, 2015.— 327 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/49618>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Румянцева, Ю. Н. Правовые основы цифровизации экономики России : практикум / Ю. Н. Румянцева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 66 с. — ISBN 978-5-4497-1566-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119445.html>

2. Экономика России и Европы в эпоху глобализации. Экономическое развитие, механизмы управления и информатизации стран европейского союза [Электронный ресурс]: сборник научных работ Центра ЕС на Юго-Западе России/ З.А. Агузаров [и др.]. — Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2018.— 357 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47198>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Лизогуб А.Н Экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лизогуб А.Н, Симоненко В.И., Симоненко М.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 101 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/763>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Ханин Г.И. Экономическая история России в новейшее время. Том 2. Экономика СССР и РСФСР в 1988-1991 годах [Электронный ресурс]: монография/ Ханин Г.И.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2019.— 401 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45070>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptr.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru//>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

<http://www.consalting.ru/>

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,
менеджменту, финансам, управлению
персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

<http://www.aup.ru>

<http://www.rcsme.ru/>
<http://www.hr-portal.ru>.
<http://www.bankir.ru>
<http://www.mediacia.com>
<http://www.vestnik-gosreg.ru>
<http://www.bankrot.ru>
<http://www.bankrotstvo.ru>
<http://www.bankrupt.ru>
<http://buhgalte.ru/>
<http://www.sovbuh.ru/>
<http://provodka.ru/>

Ресурсный центр малого предпринимательства
 Сайт, посвященный управлению персоналом
 Сайт, посвященный банковской деятельности
 Центр медиации и права
 Вестник государственной регистрации
 Российский антикризисный ресурс
 Интернет-проект Банкротство.RU
 Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

1. Операционные системы Windows XP, Suse Linux 10.
2. Программы настройки и оптимизации операционной системы: VMware Player.
3. MS Office. Текстовые процессоры / редакторы: Word, Excel.
4. Программы для создания компьютерных презентаций MS PowerPoint.

Лекционные и практические занятия проводятся в электронном формате.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point))

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач ОПК-1 (5)	1. Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор 2. Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-ПРАВА
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы	13
7.2 Основная литература	14
7.3 Дополнительная литература	14
7.4 Интернет-ресурсы	14
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – сформировать профессиональный уровень, позволяющий квалифицированно решать вопросы корпоративного управления и корпоративных отношений, выстраивать и поддерживать эффективное взаимодействие между акционерами, ТОО-менеджментом и советом директоров и другими органами корпорации.

Среди дисциплин, изучаемых в рамках программы «Доктор делового администрирования», дисциплина «Актуальные проблемы бизнес-права» занимает одно из центральных мест.

Широкое разнообразие вопросов в разных отраслях права, возникающих на практике, требует от менеджеров всех уровней управления в организации и собственников компаний, системного понимания правовых процессов и принятия верных и своевременных управленческих решений с учетом действующего национального правового регулирования. Кроме того, менеджеры и собственники компаний должны иметь современное представление об организации правовой работы в компании, постановки и контроля за выполнением задач юридической службы, базирующееся на актуальных методических научных подходах и использующих результаты глубоких исследований в данной сфере.

Работа по освоению дисциплины предполагает наличие у слушателей высшего образования, знаний на уровне программы МВА, практического опыта управленческой деятельности, при этом наличие юридического образования не является обязательным.

Задачи дисциплины:

- Изучить базовые институты и модели корпоративного права и управления;
- Выявить особенности организационно – правовых моделей бизнеса;
- Понять природу и функции уставного капитала
- Проанализировать содержание эмиссии ценных бумаг;
- Изучить эмиссионные, финансовые и организационные аспекты реорганизации хозяйственных обществ;
- Исследовать процедуры поглощения ОАО и вытеснения миноритариев;
- Понимать целесообразность использования различных организационно правовых форм корпораций;
- Оценивать целесообразность применения различных моделей внутрикорпоративных отношений.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Универсальные компетенции			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий УК-1	Основных механизмов сбора, очистки, анализа и интерпретации рыночной информации из внешней бизнес-среды и из внутренней среды компании	работать с различными источниками информации	методологией и методами научных исследований

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	-
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.11	Актуальные проблемы бизнес-права															Э (Т) 2 ч	УК-1
1.11.1.	Сравнительный анализ организационно-правового устройства различных видов корпораций	8	4		2	2		4							Т		
1.11.2.	Финансовое устройство корпораций.	6	2		1	1		4							Т		
1.11.3.	Корпоративный контроль в хозяйственных обществах и методы его формирования.	8	4		2	2		4							Т		
1.11.4.	Реорганизация юридических лиц как способ их слияния и поглощения.	8	4		2	2		4							Т		
1.11.5.	Поглощение АО и вытеснение миноритариев .	6	2		1	1		4							Т		
	Итого:	38	16		8	8		20								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.11.1. Сравнительный анализ организационно-правового устройства различных видов корпораций	Современные организационно правовые формы бизнеса. Обзор изменений в ГК РФ. Сравнительный анализ экономического и правового положения акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью. Хозяйственное партнерство. Инвестиционное товарищество Органы акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью. Формирование оптимальной структуры управления корпорацией.
1.11.2. Финансовое устройство корпораций.	Уставный капитал – системообразующая конструкция хозяйственного общества Эмиссия ценных бумаг Способы размещения ценных бумаг - экономическая природа и правовое регулирование
1.11.3. Корпоративный контроль в хозяйственных обществах и методы его формирования.	Корпоративный контроль и методы его формирования Размывание корпоративного контроля участников корпорации и ограничения его концентрации. Механизмы защиты и восполнения корпоративного контроля участников Контроль над корпорацией третьих лиц
1.11.4. Реорганизация юридических лиц как способ их слияния и поглощения.	Реорганизация акционерного общества в форме присоединения (слияния) Реорганизация акционерного общества в форме выделения (разделения)
1.11.5. Поглощение АО и вытеснение миноритариев .	Поглощение корпорации путем приобретения крупных пакетов акций и механизмы защиты интересов неконтролирующих акционеров. Виды публичных ofert о приобретении эмиссионных ценных бумаг; защитные механизмы в условиях высокой концентрации корпоративного контроля. Вытеснение миноритариев; легальные схемы перехвата корпоративного контроля в акционерных обществах.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.11.1. Сравнительный анализ организационно-правового устройства различных видов корпораций	Сравнительный анализ экономического и правового положения акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью.	4
1.11.2. Финансовое устройство корпораций.	Способы размещения ценных бумаг - экономическая природа и правовое регулирование	4
1.11.3. Корпоративный контроль в хозяйственных обществах и методы его формирования.	Размывание корпоративного контроля участников корпорации и ограничения его концентрации. Механизмы защиты и восполнения корпоративного контроля участников	4
1.11.4. Реорганизация юридических	Реорганизация акционерного общества	4

лиц как способ их слияния и поглощения.	в форме присоединения (слияния)	
1.11.5. Поглощение АО и вытеснение миноритариев .	Виды публичных ofert о приобретении эмиссионных ценных бумаг; защитные механизмы в условиях высокой концентрации корпоративного контроля.	4
Итого:		20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Тестирование, включающее в себя кейсы.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - тестирование;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.11.1	Сравнительный анализ организационно-правового устройства различных видов корпораций	УК-1	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2
1.11.2	Финансовое устройство корпораций.	УК-1	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2
1.11.3			Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен;	0-2

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
	Корпоративный контроль в хозяйственных обществах и методы его формирования.	УК-1	ие	отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	2,5 0-2 0-2
1.11.4	Реорганизация юридических лиц как способ их слияния и поглощения.	УК-1	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
1.11.5	Поглощение АО и вытеснение миноритариев .	УК-1	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам тестирования (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к Тестированию, включающего в себя кейсы

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерное Тестирование на основании решенных кейсов:

Темы письменных заданий включенных в тестирование

Кейс 1. Превращение ОАО в компанию одного лица.

Кейс 2. Получение мажоритарным акционером дополнительного корпоративного контроля за счет общества.

Кейс 3. Оплата акций заемными средствами

Кейс 4. Эмиссия акций с различной номинальной стоимостью с целью перераспределения корпоративного контроля

Кейс 5. Казначейские акции и власть менеджера

Примерные Кейс-задания

Примерный Кейс № 1. Компания Acer

Тема 2. Организация стратегического планирования в международной компании.

Проанализируйте следующую ситуацию:

Компания Acer, основанная в 1976 г. на Тайване как небольшая фирма, не имеющая собственных продуктов, является сегодня одним из мировых лидеров в области производства компьютеров, пройдя шаг за шагом все формы интернационализации. 1992-1995гг. стали началом стадии глобальной рационализации. Руководство фирмы разработало три стратегических направления реконструкции: процесс фаст-фуд; структура клиент-сервер; глобальный брэнд - местный менталитет.

Первое направление ставило целью реинжиниринг операционного процесса и повышение его эффективности. Были внедрены принципы процесса фаст-фуд (что предполагало проведение маркетинговых исследований) и планирования с целью выявления основных «ингредиентов», которые необходимо производить; налажен их выпуск на нескольких крупных производственных участках и организована доставка на сборочные участки, расположенные вблизи основных рынков сбыта (например, завод, обслуживающий Россию, находится в Финляндии в 28 км от российской границы). В результате компания смогла поставлять компьютеры потребителям в разных странах точно в срок, при низких издержках.

Второе направление предназначалось для изменения организационной структуры в целях поддержания операционной эффективности. В основу перестройки закладывалась концепция компьютерной архитектуры клиент-сервер, и Acer была преобразована в сетевую организацию в составе компании выделялись главные управления (серверы) и операционные единицы (клиенты), причем между ними не существовало иерархических связей; сервер играет роль ассистента или консультанта для клиента. Операционные единицы наделялись полной властью и ответственностью за свою деятельность, а также одинаковыми правами в доступе к общекорпоративным ресурсам (финансовым, маркетинговым и т.д.). Таким образом, сохранялась целостность единой корпоративной системы, при этом у каждой операционной единицы появлялась возможность предпринимать собственные инициативы.

Третье направление предполагало, что Acer будет иметь в XXI в. 21 дочернюю компанию со статусом открытого акционерного общества, а также создаст (там, где возможно) СП с местными партнерами, опутав, тем самым, мир невидимой паутиной всеобщего интереса в успехе компании. Все это должно сформировать и поддерживать глобальный имидж брэнда Acer, опираясь на местный менталитет (во всех ОАО и СП доля материнской компании сведена к минимуму).

Примерные Вопросы к ситуации:

1. Дайте характеристику стратегическим решениям данной компании
2. Определите характерные черты и особенности стратегии глобальной

рационализации.

2. Выделите преимущества и недостатки каждого из стратегических направлений реконструкции, выбранных данной фирмой.

3. Что вы понимаете под глобальным имиджем брэнда фирмы? Какие стратегические мероприятия необходимы, чтобы сформировать и поддерживать глобальный имидж брэнда данной фирмы?

Примерный Кейс № 2. ОАО «Мануфактура»

Тема 4. Современные технологии современного международного бизнеса.

Проанализируйте ситуацию

ПАО «Мануфактура» – российское текстильное предприятие (пряжа, нитки, хлопчатобумажные изделия), стратегия развития которого предполагает закрепление на внутреннем рынке (рыночная доля компании составляет сегодня 30-35%), а в дальнейшем – занятие лидирующего положения (40-50%) и «раскрутку» собственной торговой марки. Текущие поставки на экспорт носят тестовый характер и дают возможность повышать культуру производства, поскольку за рубежом требования к качеству товаров более высокие. Продукция «Мануфактуры» пользуется спросом на Западе: компания получает заказы на изготовление полотенец с символикой таких мировых брэндов, как L'Oreal, Yves Rocher, производимые ею товары закупают крупные западные дистрибьюторские фирмы (такие как Quelle). Неделю назад поступило предложение от немецкой фирмы о приобретении 50-60% общего объема производства фабрики.

Примерные вопросы и задания к ситуации:

1. На каком этапе вхождения на международные рынки находится ПАО «Мануфактура»? Что характерно для данного этапа?

2. Какие мероприятия должно осуществить данное предприятие, чтобы занять лидирующее положение на международном рынке?

3. Составьте примерную схему подготовки бизнес сделки с немецкой фирмой. Перечислите источники

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Современные организационно правовые формы бизнеса. Обзор изменений в ГК РФ.
2. Сравнительный анализ экономического и правового положения акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью.
3. Хозяйственное партнерство.
4. Инвестиционное товарищество
5. Органы акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью. Формирование оптимальной структуры управления корпорацией.
6. Уставный капитал – системообразующая конструкция хозяйственного общества
7. Эмиссия ценных бумаг
8. Способы размещения ценных бумаг - экономическая природа и правовое регулирование
9. Корпоративный контроль и методы его формирования
10. Размывание корпоративного контроля участников корпорации и ограничения его концентрации. Механизмы защиты и восполнения корпоративного контроля участников
11. Контроль над корпорацией третьих лиц
12. Реорганизация акционерного общества в форме присоединения (слияния)
13. Реорганизация акционерного общества в форме выделения (разделения)

14. Поглощение корпорации путем приобретения крупных пакетов акций и механизмы защиты интересов неконтролирующих акционеров.
15. Виды публичных офферт о приобретении эмиссионных ценных бумаг; защитные механизмы в условиях высокой концентрации корпоративного контроля.
16. Вытеснение миноритариев; легальные схемы перехвата корпоративного контроля в акционерных обществах.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении

		практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Рыженков, А. Я. Трудовое право : учебное пособие для вузов / А. Я. Рыженков,

В. М. Мелихов, С. А. Шаронов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 220 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06726-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536741>

2. Морозов, Г. Б. Правовое регулирование предпринимательской деятельности : учебник для вузов / Г. Б. Морозов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 432 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19835-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580983> (дата обращения: 27.08.2025).

3. Разумовская, Е. В. Предпринимательское право : учебник для среднего профессионального образования / Е. В. Разумовская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 241 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16958-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532114>

4. Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса [Электронный ресурс]/ Рид Стюарт [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 248 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22812>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Ноам Вассерман Главная книга основателя бизнеса [Электронный ресурс]: кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала/ Ноам Вассерман— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 364 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43738>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Коносуке Мацусита Миссия бизнеса [Электронный ресурс]/ Коносуке Мацусита — Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43702>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Маниш Бхуптани RFID-технологии на службе вашего бизнеса [Электронный ресурс]/ Маниш Бхуптани, Шахрам Морадпур— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 280 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42019>.— ЭБС «IPRbooks».

8. Брайан Трейси 100 железных законов успешного бизнеса [Электронный ресурс]/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 250 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48446>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Виноградов, В. А. Стратегия российского бизнеса в условиях права Всемирной торговой организации : учебное пособие / В. А. Виноградов, Р. Ч. Бондарчук, М. П. Фомиченко. — Москва, Саратов : Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 184 с. — ISBN 978-5-00094-301-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/59247.html>

2. Хмелев И.Б. Основы международного бизнеса [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс/ Хмелев И.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2019.— 131 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/14643>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Тимонина И.Л. Развитие международного бизнеса [Электронный ресурс]/ Тимонина И.Л., Колесникова И.В., Мартиросян Э.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2021.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51072>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-executive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>
<http://www.consalt.ru/>
<http://www.cfin.ru>
<http://www.aup.ru>

<http://www.rcsme.ru/>
<http://www.hr-portal.ru>
<http://www.bankir.ru>
<http://www.mediacia.com>
<http://www.vestnik-gosreg.ru>
<http://www.bankrot.ru>
<http://www.bankrotstvo.ru>
<http://www.bankrupt.ru>
<http://buhgalte.ru/>
<http://www.sovbuh.ru/>
<http://provodka.ru/>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"
тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
Ресурсный центр малого предпринимательства
Сайт, посвященный управлению персоналом
Сайт, посвященный банковской деятельности
Центр медиации и права
Вестник государственной регистрации
Российский антикризисный ресурс
Интернет-проект Банкротство.RU
Бизнес-портал о банкротствах
Информационный ресурс по бухучету
Советник бухгалтера
Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point))

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий УК-1	1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними 2. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА В
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ПРОЕКТАХ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	6
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	21
7.1 Нормативно-правовые документы	21
7.2 Основная литература	22
7.3 Дополнительная литература	22
7.4 Интернет-ресурсы	22
7.5. Справочные системы	23
7.6. Иные источники	23
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	24

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - сформировать у слушателей компетенции системно (количественно и качественно) описывать и принимать доказательные управленческие решения для слабоформализованных проблемных ситуаций на различных ценологических уровнях (межличностных, межгрупповых, межорганизационных, межотраслевых).

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение позитивистской и феноменологической методологий, соответствующий групп методов и методик. В этой связи рассматриваются основные парадигмальные измерительные инструменты: их содержание, требования к их реализации.

В качестве реального процесса количественного и качественного анализа экономических ситуаций используется алгоритм написания экономического кейса в форме кейкиса.

Особое внимание в курсе уделено вопросам формирования у слушателя устойчивого навыка (установки) по формированию актуального применимого на конкретной практике рабочего управленческого инструмента.

Задачи дисциплины:

- Развить и закрепить умения самостоятельно анализировать социально-экономические проблемы, использовать результаты анализа в управлении и развитии компаниями разных отраслей и форм собственности;
- Освоить управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в проектах крупномасштабных изменений в структуре и системах управления компанией;
- Освоить технологии разработки стратегий организационного развития;
- Разрабатывать программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию;

Овладеть методами организационно-управленческой диагностики; проверки оптимальности управленческих решений.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплины, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Научно-исследовательская деятельность	Способность на основе владения методами анализа и их применения внести существенный вклад в развитие экономики, бизнеса и менеджмента на междисциплинарном уровне СК-9	методики «затраты-результаты», оценки потенциала и выбора приоритетов, обеспечивающие максимальную эффективность; алгоритм расчёта финансовых результатов.	адаптировать к своим условиям и применять методики и алгоритмы подготовки и принятия выгодных решений	работы с аналитической информацией, полученной с использованием освоенных методов и алгоритмов, в процессе разработки своего проекта
	Умение находить на	комплекса задач	применять	формализации

	основе новых знаний уникальные решения нестандартных управленческих проблем в различных сферах экономики, в условиях различных форм собственности и хозяйствования, состояния ресурсного обеспечения и внешней среды СК-10	результативного управления реорганизацией, включая создание инновационных бизнесов	инструменты количественн ого и качественног о анализа для сложных слабо формализова нных проблемных экономическ их ситуаций на уровне организации, группы организаций, суботрасли, отрасли национально й экономики	сложных проблемных экономических ситуаций на уровне организации, группы организаций, суботрасли, отрасли национальной экономики. Формулироват ь поля (тензоры) управленчески х решений, выбирать наиболее адекватные ситуации относительно корректные решения.
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
Способен применять продвинутое инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях ОПК-2 (5)	о подходах, моделях и проблемах стратегического управления на основе маркетинга; инструменты экономического и стратегического анализа внутренней и внешней среды компании	ориентироваться в стратегических проблемах и целях компании; осуществить анализ внутренних и внешних параметров компании	навыками проведения анализа среды компании с использованием инструментов стратегического и экономического анализа	

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	24/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	16/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /	8/4	-

Интерактивные занятия (ИЗ)			
Самостоятельная работа слушателя (СР)		32	-
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		58	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.1	Количественные и качественные методы анализа в исследовательских проектах															Э (Т) 2 ч	ОПК-2 (5), СК-9; СК-10
2.1.1.	Основные понятия, классификации, приемы и метод экономического анализа	16	8		4	2		8									
2.1.2.	Характеристика количественных и качественных методов исследования	16	8		4	2		8									
2.1.3.	Экономико-математическое моделирование как способ изучения и оценки хозяйственной деятельности (часть 1)	16	8		4	2		8									
2.1.4.	Экономико-математическое моделирование как способ изучения и оценки хозяйственной деятельности (часть 2)	16	8		4	2		8							РГР		
	Итого:	58	24		16	8		32								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
2.1.1. Основные понятия, классификации, приемы и метод экономического анализа	Понятие экономического анализа. Задачи экономического анализа. Классификация видов экономического анализа. Метод экономического анализа как способ подхода к изучению хозяйственных процессов в их плавном развитии.
2.1.2. Характеристика количественных и качественных методов исследования	Характеристика основных приемов и методов экономического анализа. Семантические дифференциалы для количественных и качественных методов исследования. Структура управленческого исследования с точки зрения феноменологической и позитивистской методологий
2.1.3. Экономико-математическое моделирование как способ изучения и оценки хозяйственной деятельности (часть 1)	Методика. Определение идентичности, ценностей и целей субъекта исследования. Словарь и взаимосвязи основных терминов используемых в системном анализе. Методика «Формула власти. Замер властных потенциалов. Семантическая карта термина «Власть». Парадигмальный набор поведенческих стратегий. Семантические дифференциалы формулы власти.
2.1.4. Экономико-математическое моделирование как способ изучения и оценки хозяйственной деятельности (часть 2)	Методика оценки Компетенции менеджера. Условная модель процесса принятия и реализации решения. Методика «Оценка корректности описания и принятого решения в условиях неопределенности». Методика «Кейкис как жанр экономической наррации (кейса)» (базовый вариант структуры, алгоритма написания и оформления) Анализ конкретной ситуации, предложенной слушателями

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
2.1.1. Основные понятия, классификации, приемы и метод экономического анализа	Метод экономического анализа как способ подхода к изучению хозяйственных процессов в их плавном развитии	8
2.1.2. Характеристика количественных и качественных методов исследования	Структура управленческого исследования с точки зрения феноменологической и позитивистской методологий	8
2.1.3. Экономико-математическое моделирование как способ изучения и оценки хозяйственной деятельности (часть 1)	Методика. Определение идентичности, ценностей и целей субъекта исследования. Словарь и взаимосвязи основных терминов используемых в системном анализе.	8
2.1.4. Экономико-математическое моделирование как способ изучения и оценки	Методика «Оценка корректности описания и принятого решения в условиях неопределенности».	8

хозяйственной деятельности (часть 2)	Методика «Кейс как жанр экономической наррации (кейса)» (базовый вариант структуры, алгоритма написания и оформления)	
Итого:		32

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Расчетно-графическая работа, включающая в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

Методические рекомендации по выполнению расчетно-графической работы

Подготовка к написанию расчетно-графической работы начинается с выбора темы. Преподаватель (научный руководитель), ведущий семинарские занятия, знакомит слушателей с основным перечнем тем экономического исследования. Из данного перечня тем слушатель выбирает тему расчетно-графической работы и самостоятельно выполняет ее. Причем по одной и той же теме могут выполнять работу несколько слушателей. Однако, периоды, за которые производится анализ или страны, группы стран, с которыми будет произведен сравнительный анализ, должны быть различны. Временной лаг, за который будет проведен анализ экономических показателей, устанавливается по согласованию с преподавателем. В случае необходимости согласовывается страна или перечень стран, по которым будет произведен сравнительный анализ.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Расчетно-графическая работа;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемы е компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2.1.4	Сравнительный анализ организационно-правового устройства	СК-9, СК-10, ОПК-2 (5)	Расчетно-графическая работа	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-10 2,5 0-10

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемы е компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
	различных видов корпораций			3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам расчетно-графической работы (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по выполнению расчетно-графической работы

Подготовка к написанию расчетно-графической работы начинается с выбора темы. Преподаватель (научный руководитель), ведущий семинарские занятия, знакомит слушателей с основным перечнем тем экономического исследования. Из данного перечня тем слушатель выбирает тему расчетно-графической работы и самостоятельно выполняет ее. Причем по одной и той же теме могут выполнять работу несколько слушателей. Однако, периоды, за которые производится анализ или страны, группы стран, с которыми будет произведен сравнительный анализ, должны быть различны. Временной лаг, за который будет проведен анализ экономических показателей, устанавливается по согласованию с преподавателем. В случае необходимости согласовывается страна или перечень стран, по которым будет произведен сравнительный анализ.

Пример расчетно-графической работы

Примерное Задание 1

Организация (или объект исследования)

Полгода назад в старом спальном районе Москвы на пересечении ул.Широкой и ул.Узкой открылась новая парикмахерская на 6 посадочных мест. Есть еще отдельные кабинеты для маникюра, педикюра, массажа, есть солярий. За день (в среднем) - 4 посетителя. Средний чек за мужскую стрижку – 700 рублей. Качество – достойное.

Парикмахерскую почти никто не знает. До потенциальных потребителей всего 25 метров, но они проходят и проезжают мимо. Двухэтажное здание, в котором находятся большие продовольственные и промтоварные магазины, закрывает парикмахерскую. С Широкой улицы ее не видно, впрочем, не видно ее и с Узкой улицы. Вывеска над входом закрывается деревьями и гаражами-ракушками. Собственнику желательно создать поток посетителей хотя бы 150 человек в неделю. Ассигнования, выделенные собственником на продвижение парикмахерской – не более 100 000 рублей.

Ситуация (сложившаяся система отношений)

На той же улице четыре месяца назад открылась парикмахерская-конкурент на 4 посадочных места. Никаких услуг кроме стрижки не оказывают. Помещение крохотное, люди ждут своей очереди прямо в салоне. Работают 18-летние гастарбайтеры из Молдовы и Украины. Средний чек за мужскую стрижку – 300 рублей. Качество – разное. В парикмахерской стоит очередь.



Салон новой парикмахерской (6 посадочных мест)



Зал ожидания в парикмахерской



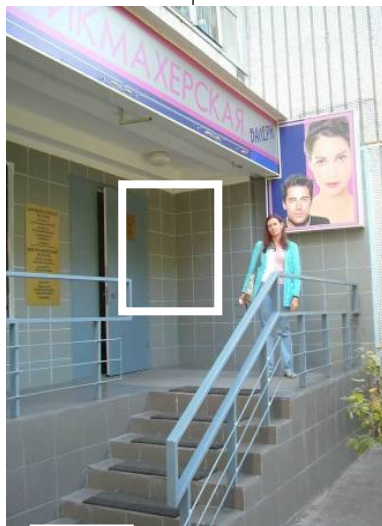
Так выглядит вход в новую парикмахерскую (вывеску не видно, гаражи и зелень закрывают все)



Так выглядит Арка в доме (ул. Узкая).



Вход в новую парикмахерскую в 12-этажном жилом доме



Вход в новую парикмахерскую (ул. Узкая).



Что делать?

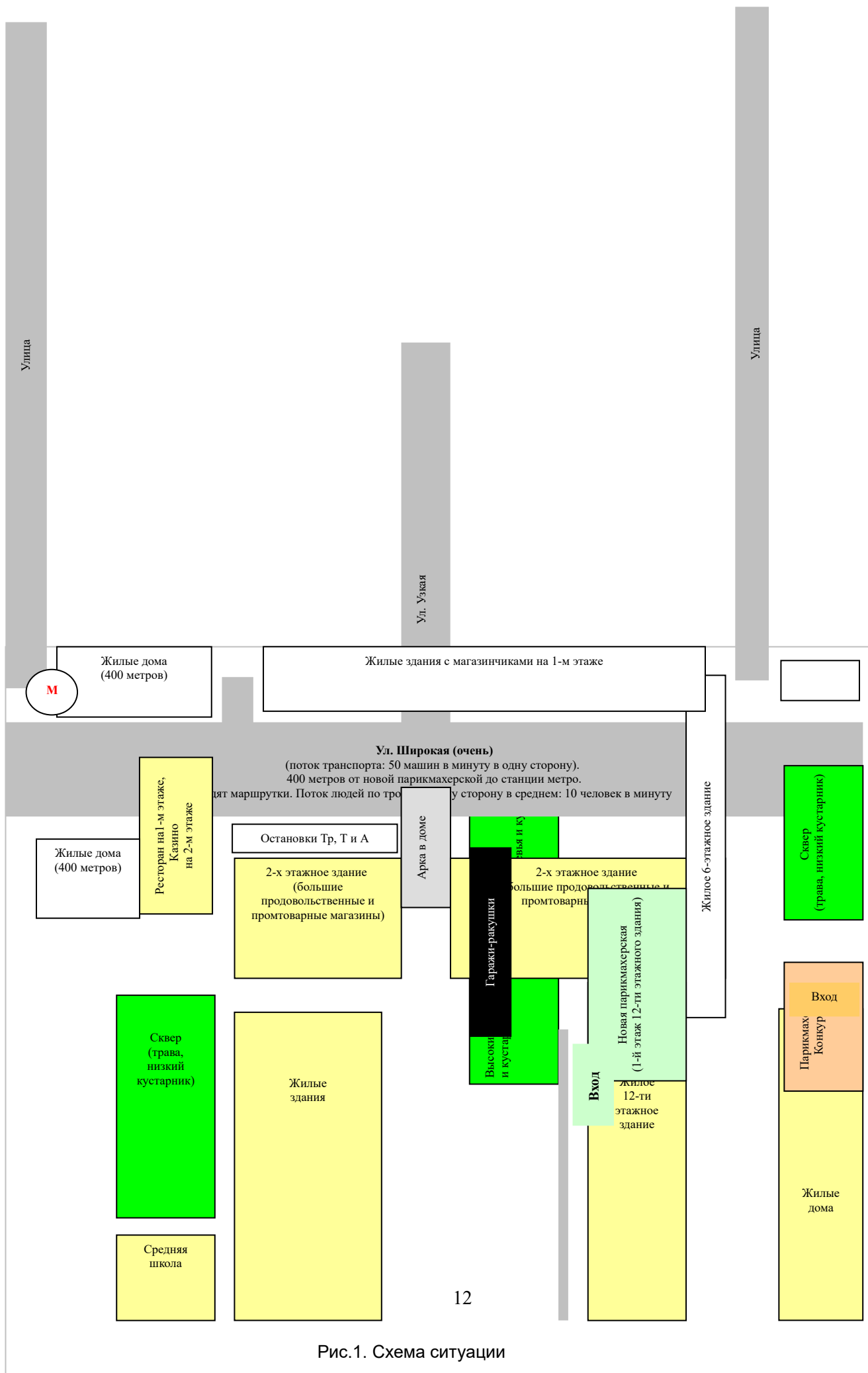


Рис.1. Схема ситуации

Проблема (то, чего нет или не получается, противоречие):

Ресурсы в парикмахерскую вложены, посетителей нет. Убытки скоро станут катастрофой.

Задание 1.1 Какие маркетинговые мероприятия (реклама, ПР и др.) необходимы и достаточны, чтобы потенциальные потребители узнали о существовании новой парикмахерской и ее услугах?

Задание 1.2 Как и что сделать, чтобы потенциальные потребители хотя бы один раз воспользовались услугами парикмахерской?

Задание 2

Объект исследования¹

Владимир Кон (ВК) – молодой, энергичный мужчина, управляющий проектом в строительной компании. Имеет два высших образования по специальностям – «инженер-строитель в области промышленного и гражданского строительства» и «специалист в области экономики и менеджмента».

Более полугода в строительной компании руководит строительством и запуском системы резервуаров для хранения нефтепродуктов.

Ситуация (сложившаяся система отношений с внешней средой)

Год назад строительная компания (Исполнитель) заключила контракт на строительство нефтебазы по хранению и очистке нефтепродуктов. Морской перевалочный порт (Заказчик) с очень большими объемами грузооборота подлежит расширению. В ближайшее время ожидаются грандиозная реконструкция порта и, соответственно, большие инвестиции в его строительство. Если реализация проекта строительства нефтебазы будет успешной, то у строительной компании появится шанс получить генеральный подряд на приличные объемы работ в порту.

В самом начале строительства проект возглавил Сергей Михайлович (СМ). Он работал в компании десять лет, построил немало крупных объектов, заслужил репутацию Профессионала с большой буквы.

Через три месяца у СМ начались серьезные проблемы со здоровьем.

Еще через три месяца он оказался в больнице. Если судить по врачебному диагнозу, то надолго. Дай бог ему здоровья.

Потребовалась достойная замена. Тут и появилась кандидатура ВК., из конкурирующей строительной компании. ВК имеет успешный опыт аналогичной работы. Руководство строительной компании, пообещав ВК высокий оклад, переманило его и передало дела СМ.

Прекрасно разбираясь в чертежах и людях, амбициозный и энергичный ВК рьяно взялся за работу. Сотрудники ВК, Исполнитель и Заказчик были довольны взятым стартом, т.к. через полгода назначен день проведения испытательных работ при непосредственном участии представителя Заказчика. Вот на испытаниях всё и началось, вернее, закончилось. Оборудование не работает!!!

По соглашению сторон была назначена дополнительная экспертиза проектных чертежей, предоставленных Заказчиком. Исполнитель, помимо этого, занялся поиском виновных в своих рядах.

Спустя неделю, на расширенном заседании экспертов Исполнителя и Заказчика сделан вывод: «Проектная документация, предоставленная Заказчиком верна». Исполнитель заверил, что выявит и устранил нарушения в кратчайшие сроки.

¹ Может быть - человек, малая группа, группа, подразделение, организация, группа организаций

Время шло, причины ошибок не выявлялись. Заказчик начал нервничать и угрожать разорвать контракт на дальнейшую работу, наложив штрафные санкции. Исполнителю срочно нужно было что-то предпринять, спасая свою репутацию. Первый шаг Исполнителя – отстранение от работы ВК., удержание его з/платы (надо отметить небольшой, чтобы компенсировать ошибки крупного строительства) для возмещения затрат на переделку неисправности. В приказе содержались формулировки, ставящие под сомнение профессиональную репутацию и дальнейшую карьеру ВК – «грубые нарушения технологического процесса», «некомпетентность в вопросах, связанных с контролем и управлением в области строительства» и т.д., хотя до этого Заказчик и Исполнитель были довольны качеством выполняемых работ. Заказчику сообщили: «Виновный ВК выявлен и наказан. Приемник ВК назначен. неполадки будут обнаружены и исправлены».

Отстраненный ВК провел собственное расследование и обнаружил ошибку, совершенную его предшественником при прочтении чертежей. Поиск ошибок предыдущих этапов уже залитых толстым слоем бетона требовал существенных усилий и не оплачивался, т.к. не входил в условия контракта с ВК.

Исполнитель (в лице приемника ВК) также обнаружил и исправил за счет компании ошибки СМ, по сути, её собственные ошибки, но официальная версия о «молодом неопытном» ВК, главном виновнике провала испытательных работ, осталась. Под рефрен «Мог бы и раньше заметить ошибки СМ» ВК не допущен к работе над проектом и пока не уволен.

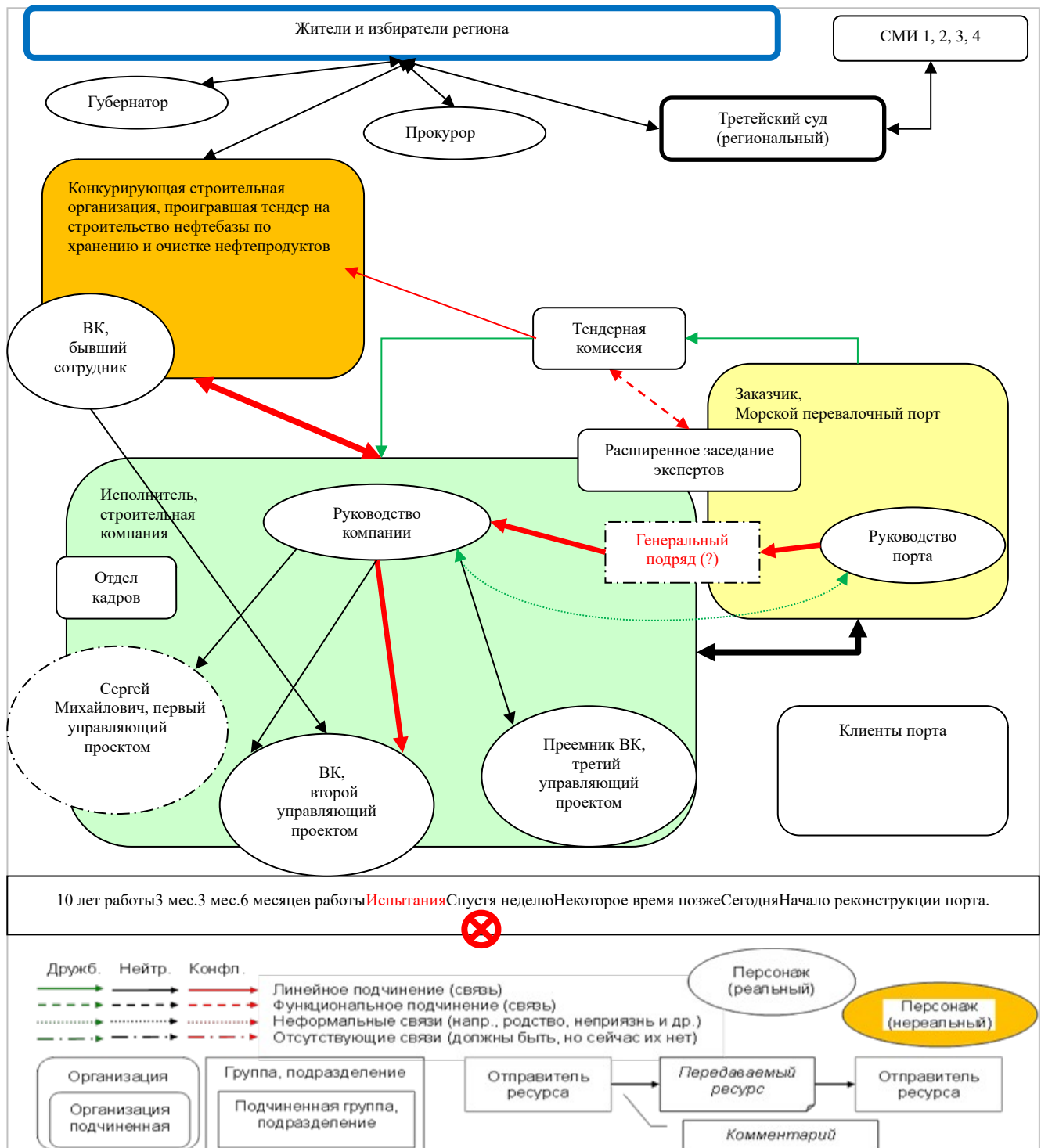


Рис.1. Схема ситуации

Персонажи (их возможные роли и/или статусы ¹⁾) или группы персонажей

1. Группа. Руководство строительной компании (Исполнитель).
2. Группа. Руководство порта (Заказчик).
3. Сергей Михайлович (СМ).
4. Владимир Кон (ВК).
5. Преемник ВК на посту управляющего проектом.

¹ Роль и/или статус персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).

6. Группа. Объединенное заседание экспертов-сотрудников Заказчика и Исполнителя.

7. Группа. Третейский суд (региональный центр третейского разбирательства).

8. Два журналиста из конкурирующих изданий: «Ведомости» и «Коммерсант»

9. Журналист из местного издания, подконтрольного губернатору.

10. Представитель желтой прессы, пишущий о регионе.

11. Руководство конкурирующей строительной организации, проигравшей тендер на строительство нефтебазы по хранению и очистке нефтепродуктов.

12. Начальник отдела кадров строительной компании, где работают СМ, ВК и их приемник.

13. Губернатор области, через год планирует пойти на новый губернаторский срок.

14. Областной прокурор.

15. Клиенты порта.

Поле проблем (то чего нет или не получается, противоречие)

- Сформулируйте кратко одной фразой суть проблемы:

- Для Исполнителя

Для того, чтобы получить заказ и стать исполнителями, потрачено очень много ресурсов, включая финансовые. Заказ получен, были (есть) шансы получить заказ на весь порт и «озолотиться», но сложившаяся в фирме система работы грозит срывом исполнения договора и скорым банкротством, а не хотелось бы.

- Для Заказчика

Деньги потрачены, исполнителю заплачено «хорошо» и в срок, а промежуточный результат – «дрянь». Один день задержки, если сроки сдачи будут сорваны, обойдется Заказчику, как минимум, в миллион рублей. Деньги потрачены, а результата, возможно, не будут.

- Для СМ
- Для ВК
- Для Приемника ВК
- Для экспертов-сотрудников Заказчика и Исполнителя.
- Для Третейского суда
- Для журналистов из «Ведомостей» и «Коммерсанта»
- Для журналиста из местного издания.
- Для представителя желтой прессы.
- Для руководства конкурирующей строительной организации.
- Для начальника отдела кадров компании-исполнителя.
- Для губернатора области.
-

Много уровневая и много аспектная конфликтная ситуация на градообразующем предприятии грозит долговременными и существенными потерями всем её участникам. И мне в первую очередь, а не хотелось бы!

- Для областного прокурора.
-

Выбранная Вами проблема¹ (то чего нет или не получается, противоречие)

¹ **Проблема**, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту

Поле задач

Выбранная Вами задача

Задание: Предложите линейку (дерево, матрицу) решений для выбранного вами персонажа (группы).

Укажите регион, для которого предлагаются варианты решений _____

Выбранный (Вами) персонаж (группа): Группа. Руководство строительной компании (и два слова, объясняющих выбор) __

Предпочтение выбранного (Вами) персонажа ¹

Ценности, значимые для выбранного персонажа: _____

Цели, значимые для выбранного персонажа: _____

Первый вариант заполнения. Заштрихованы предпочтения выбранного персонажа.

	Наблюдае- мость			Контролируе- мость			Управляе- мость			Влиятель- ность		
Цели, ресурсы значимые для выбранного персонажа Динамика цели (производные)	Напр., информация (i)	Напр., стоимость	Напр., люди	Напр., время (t)	Напр., территория (S)	Напр., материалы	Напр., власть	Напр., деньги (\$)	...	Напр., скорость	...	Напр., имя, бренд (™)
Смена идентичности ²												
Существенно увеличить	³											
Увеличение				⁴								
Сохранение		⁵			⁶	⁷						
Снижение												
Существенно снизить			⁸									
Смена идентичности												

Второй вариант заполнения. Заштрихованы предпочтения выбранного персонажа.

Ресурсы	Физические	Психологические

исследования). Не более 24 слов

¹ **Ценности** (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно) и **цели** (желаемые измеримые ресурсные состояния). Например, деньги, материалы, информация, власть над людьми, сами люди, выигрыш времени, возможность влиять на процессы, возможность уклониться от наказания и др.).

² Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

³ Это проявляется вот в чем ...

⁴ Это проявляется вот в чем ...

⁵ Это проявляется вот в чем ...

⁶ Это проявляется вот в чем ...

⁷ Это проявляется вот в чем ...

⁸ Это проявляется вот в чем ...

Динамика цели	Время	Пространство	Материалы	Драйверы физические. Энергии, в т.ч. таланты	Люди	Информация	Технологии	Драйверы психологическое. Деятельность
Смена идентичности ¹								
Существенное увеличение	2							
Увеличение				3	4			5
Сохранение			6			7		
Снижение		8					9	
Существенное снижение								10
Смена идентичности					11			

Варианты решений¹² персонажа, их возможные риски, бюджеты и прогнозы

Решение 1. Оставить все как есть.

Риски: ВК может подать в суд, потребовав возмещения моральных и финансовых потерь. Если некорректная ситуация с ВК получит широкую огласку, то репутации компании в глазах Заказчика будет нанесен урон.

Возможности:

Бюджет: в зависимости от решения суда и решения Заказчика.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):

Решение 2. Выплатить двойную з/плату Владимиру. Принести официальные извинения. Объявить ВК благодарность за установление причин неисправностей технологического процесса, возможно, в виде премии.

Риски: безосновательное недоверие руководства компании к квалификации ВК снизит степень его лояльности и доверия к компетентности руководства. ВК, возможно, сменит работу или выработает соответствующие защитные реакции, что не всегда полезно для дела.

Возможности:

Бюджет: Увеличится на размер двойного оклада и премии.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):

Решение 3. Провести изначально предварительные испытательные работы без участия Заказчика, отложить совместные испытания, обосновав это с «научной точки зрения». Составить для Заказчика дополнительную смету (грамотно обосновав) на сумму переделки.

Риски: Заказчик возмутится по поводу отсрочки и увеличения бюджета, откажется платить.

¹ Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

² Проявляется вот в чем ...

³ Проявляется вот в чем ...

⁴ Проявляется вот в чем ...

⁵ Проявляется вот в чем ...

⁶ Проявляется вот в чем ...

⁷ Проявляется вот в чем ...

⁸ Проявляется вот в чем ...

⁹ Проявляется вот в чем ...

¹⁰ Проявляется вот в чем ...

¹¹ Проявляется вот в чем ...

¹² Предложенные варианты решений – по-сути, не более чем возможные адекватные решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и последствиями; предложенные решения, т.о. не являются правильными или неправильными.

Возможности:

Бюджет: Можно заработать на дополнительной смете или потерять будущие заказы, заработав 3 копейки.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):

Решение 4. Наказать Сергея Михайловича, потребовав компенсации на исправление его ошибки.

Риски: Инсульт или третий инфаркт у СМ.

Возможности:

Бюджет: Затраты на похороны заслуженного работника.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):

Решение 5. Страховать промышленные риски.

Риски: неправильно оформить договор со страховщиком и не получить возмещение случившегося ущерба.

Возможности:

Бюджет: процент от сделки.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):

Решение 6. Руководству строительной компании не допускать ситуаций замены ключевых фигур в процессе выполнения очень ответственных работ. Усилить контроль за качеством выполнением технологического процесса с поэтапной разбивкой. Проводить подбор, регулярное обучение и аттестацию персонала, чтобы «не менять коней на переправе».

Риски: Формальное отношение персонала и руководства к своим обязанностям по подбору, обучению и аттестации.

Возможности:

Бюджет: Стоимость обучения и аттестации.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):

Выбранное решение (1-6): второе решение, (и два слова, почему это решение) ...

Способы контроля реализации выбранного решения¹:

Метрика структурная: Приказы начальника ОК и Главбуха о компенсациях для ВК.

Метрика финансовая: _____

Метрика отношений: _____

Метрика правоотношений²: _____

Пример. Метрики маркетинга и менеджмента

Структурная метрика:	Размер клиентской базы данных и ее динамика Количество сотрудников и их компетенция И так далее
Финансовая метрика:	Выручка (ожидаемая, полученная) Прибыль (ожидаемая, полученная) Доля рынка (ожидаемая, полученная) Скидки (нам) И так далее
Метрика отношений:	Лояльность целевой группы потребителей Репутация Марочный капитал

¹ Метрики, чем будете мерить полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)

² Правоотношение – это общественное отношение, регулируемое нормами права. Правоотношение может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным.

	Сложившиеся модели поведения И так далее
Метрика правоотношений :	Устная договоренность Расписка Договор Многосторонний договор Обращение к авторитетным третейским судьям И так далее

Долгосрочные (горизонт прогноз: три-пять лет) изменения объекта исследования при применении этого способа управления объектом исследования:

Руководству компании – отработать технологии принятия индивидуальных и групповых решений, иначе ситуация будет повторяться, что спровоцирует уход ведущих специалистов к руководителям-профессионалам или внутриорганизационным конфликтам.

Ссылки и источники: ссылки на сайты, статьи, документы, использованные книги.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Методология количественных методов исследования.
2. Стадии статистического исследования.
3. Виды статистических группировок.
4. Этапы построения группировки.
5. Принципы построения статистических группировок.
6. Классификация рядов распределения.
7. Атрибутивные ряды распределения.
8. Вариационные ряды распределения.
9. Классификация статистических таблиц.
10. Формы средней величины.
11. Виды средних величин.
12. Структурные средние величины.
13. Дисперсия и способы ее расчета.
14. Виды дисперсий.
15. Вариация качественных признаков.
16. Дисперсия альтернативного признака.
17. Классификация связей.
18. Графический метод в анализе взаимосвязей явлений и процессов.
19. Аналитические группировки в анализе взаимосвязей явлений и процессов.
20. Метод приведения параллельных данных в анализе взаимосвязей явлений и процессов.
21. Линейный коэффициент корреляции.
22. Парная регрессия.
23. Интерпретация уравнения регрессии.
24. Коэффициенты ассоциации и контингенции.
25. Коэффициенты взаимной сопряженности Пирсона и Чупрова.
26. Коэффициенты ранговой корреляции.
27. Требования к исходной информационной базе.
28. Программно-методологические вопросы статистического наблюдения.
29. Временные ряды. Классификация временных рядов.
30. Аналитические показатели ряда динамики.
31. Средние показатели ряда динамики.

32. Компоненты временного ряда.
33. Модели. Классификация моделей.
34. Этапы построения статистических моделей.
35. Прогностика как метод научного познания.
36. Прогноз и предсказание. Классификация методов прогноза.
37. Этапы построения моделей статистического прогнозирования.
38. Понятие основной тенденции развития.
39. Методы выявления тенденции в целом в ряду динамики.
40. Методы выявления видов тенденции.
41. Модели тенденции средней и дисперсии.
42. Методы определения типа тенденции явлений и процессов.
43. Метод аналитического выравнивания.
44. Методы выбора модели тенденции различных процессов и явлений.
45. Дисперсионный метод анализа.
46. Понятие периодической компоненты.
47. Методы выявления периодической компоненты.
48. Автокорреляция: причины возникновения.
49. Автокорреляция: методы выявления.
50. Коэффициент автокорреляции.
51. Критерий Дарбина-Уотсона.
52. Модели авторегрессионных преобразований.
53. Мультиколлинеарность: методы выявления.
54. Мультиколлинеарность: методы устранения.
55. Интерпретация статистических моделей регрессии.
56. Прогноз методом экстраполяции тренда.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает

		принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетво рительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Любкин А.А. Количественные методы в экономических исследованиях [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/ Любкин А.А., Грачева М.В., Черемных Ю.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 687 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52068.>— ЭБС «IPRbooks».
2. Боуш, Г. Д. Методология научного исследования (в кандидатских и докторских диссертациях) : учебник / Г. Д. Боуш, В. И. Разумов. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 227 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/991914. - ISBN 978-5-16-020509-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2179473>
3. Калижанова, А. У. Методы оптимизации и исследование операций : учебное пособие / А. У. Калижанова, А. Х. Козбакова. — Алматы : Дарын, 2023. — 182 с. — ISBN 978-601-269-2013-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/134750.html>
4. Лебедева Н.А. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Лебедева Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Орел: Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИБ), 2016.— 107 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33426.>— ЭБС «IPRbooks».
5. Гетманчук А.В. Экономико-математические методы и модели [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Гетманчук А.В., Ермилов М.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2020.— 186 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52261.>— ЭБС «IPRbooks».
6. Математические методы и модели исследования операций [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080116 «Математические методы в экономике» и другим экономическим специальностям/ В.А. Колемаев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.— 592 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/40459.>— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Сулицкий В.Н. Деловая статистика и вероятностные методы в управлении и бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сулицкий В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 400 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50981.>— ЭБС «IPRbooks».
2. Сафонова Л.А. Методы и инструменты принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н.— Электрон. текстовые данные.

— Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2019.— 298 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54768>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Урубков А.Р. Статистические методы и модели в бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Урубков А.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51098>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>
<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Финансовая газета
 Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
 Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
 предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
 новости, аналитические материалы, информация
 о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа
 Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.consaltng.ru/>

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
 методические материалы по маркетингу,
 менеджменту, финансам, управлению

<http://www.aup.ru>

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
 Ресурсный центр малого предпринимательства

<http://www.rcsme.ru/>

Сайт, посвященный управлению персоналом

<http://www.hr-portal.ru>

Сайт, посвященный банковской деятельности

<http://www.bankir.ru>

Центр медиации и права

<http://www.mediacia.com>

Вестник государственной регистрации

<http://www.vestnik-gosreg.ru>

Российский антикризисный ресурс

<http://www.bankrot.ru>

Интернет-проект Банкротство.RU

<http://www.bankrotstvo.ru>

Бизнес-портал о банкротствах

<http://www.bankrupt.ru>

Информационный ресурс по бухучету

<http://buhgalte.ru/>

Советник бухгалтера

<http://www.sovbuh.ru/>

Клуб бухгалтеров

<http://provodka.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность на основе владения методами анализа и их применения внести существенный вклад в развитие экономики, бизнеса и менеджмента на	1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

междисциплинарном уровне СК-9	2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации 3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них
Умение находить на основе новых знаний уникальные решения нестандартных управленческих проблем в различных сферах экономики, в условиях различных форм собственности и хозяйствования, состояния ресурсного обеспечения и внешней среды СК-10	1. Выбирает наиболее адекватные ситуации относительно корректных решений. 2. Выявляет причины низкой инновационной активности отечественных предприятий
Способен применять продвинутое инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях ОПК-2 (5)	1. Применяет методы экономического анализа для решения фундаментальных прикладных задач в области профессиональных знаний 2. Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации с использованием продвинутых инструментальных методов экономического анализа 3. Использует продвинутое логикометодологический инструментарий экономического анализа для оценки современных исследований

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ПРОЦЕССОВ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	15
7.1 Нормативно-правовые документы	15
7.2 Основная литература	15
7.3 Дополнительная литература	16
7.4 Интернет-ресурсы	16
7.5. Справочные системы	16
7.6. Иные источники	17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	17

1. Цель и задачи дисциплины

Общей целью данной дисциплины является повышение профессиональных качеств слушателя программы в сфере моделирования и прогнозирования экономических процессов для принятия управленческих решений в условиях динамичных изменений и высокой неопределенности состояния внешней и внутренней среды на основе моделирования и прогнозирования. А также углубленное развитие умения самостоятельно анализировать социально-экономические проблемы и использовать результаты анализа в построении эффективных систем управления компаниями разных отраслей и форм собственности.

Задачи дисциплины:

- Изучить методологические основы моделирования систем управления и методы планирования и прогнозирования экономических процессов;
- Выявить особенности принятия управленческих решений в условиях динамичных изменений и высокой неопределенности состояния внешней и внутренней среды на основе моделирования и прогнозирования;
- Понимать принципы построения эффективных систем управления на основе моделирования и прогнозирования;
- Изучить прикладные математические модели экономических процессов во внешней и внутренней среде бизнеса;
- Проанализировать принципы и критерии оптимизации процессов управления в различных сферах деятельности предприятия.
- Уметь выявлять закономерности и взаимосвязи в сложных многофакторных задачах управления;
- Анализировать и прогнозировать состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных;

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитическая (аналитическая*) деятельность	Способность успешно управлять инновациями и изменениями в условиях рисков и неопределенности, прогнозировать их социально-экономические последствия СК-5	особенностей принятия управленческих решений в условиях динамичных изменений и высокой неопределенности и состояния внешней и внутренней среды на основе моделирования и прогнозирования	анализировать и прогнозировать состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных	навыками формирования стратегических управленческих решений с целью осуществления стратегии развития компании в динамически изменяющейся среде.
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический

			ОПЫТ
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций ОПК-4 (4)	теоретических подходов к разработке и выбору управленческих решений по разработке, институционализации и коммерциализации объектов промышленной собственности, основ социально-экономического прогнозирования и моделирования деятельности, оценки влияния управленческих решений на достижение стратегических задач	формулировать и определять направления управленческих воздействий, связанных с обеспечением реализации стратегии инновационного развития предприятия, разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности деятельности на микроуровне.	навыками управления коллективом при государственной регистрации и коммерциализации объектов промышленной собственности, осуществлении экономических сделок на национальном и мировом рынке объектов промышленной собственности

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	Форма	Э/2	
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.2	Моделирование и прогнозирование экономических процессов															Э (Т) 2 ч	ОПК-4 (4), СК-5
2.2.1.	Методология моделирования систем управления и прогнозирования экономических процессов.	6	2		1	1		4									
2.2.2.	Классификация методов моделирования. Основные этапы моделирования. Примеры моделей экономических процессов в системах управления.	4	2		1	1		2									
2.2.3.	Особенности экономико-математического моделирования в условиях неопределенности. Методы принятия решений на основе моделирования и	6	2		1	1		4									

	прогнозирования.																
2.2.4.	Аналитические, прогностические и ситуационные системы поддержки и принятия решений в условиях динамически изменяющейся обстановки.	4	2		1	1		2									
2.2.5.	Примеры типовых задач планирования и прогнозирования в управлении предприятием.	4	2		1	1		2							РГР		
2.2.6.	Процедуры коллективного принятия управленческих решений с использованием экономико-математических моделей и методов	4	2		1	1		2									
2.2.7	Формирование стратегического системного мышления руководителя. Применение нетривиальных методов и моделей управления в экономике.	4	2		1	1		2									
2.2.8	Современные формы и методы представления результатов моделирования и прогнозирования	4	2		1	1		2									
	Итого:	38	16		8	8		20								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
2.2.1. Методология моделирования систем управления и прогнозирования экономических процессов.	Цели, задачи дисциплины, организация самостоятельной работы слушателей, подготовка итогового исследовательского проекта. Исходные положения. Классификация систем. Основные направления развития системных исследований.
2.2.2. Классификация методов моделирования. Основные этапы моделирования. Примеры моделей экономических процессов в системах управления.	Классификация методов моделирования. Принципы и виды экономико-математического моделирования. Этапы моделирования: изучение объекта, построение модели
2.2.3. Особенности экономико-математического моделирования в условиях неопределенности. Методы принятия решений на основе моделирования и прогнозирования.	Способы представления неопределенности. Интервальные, вероятностные, нечетко-лингвистические, экспертные оценки. Критерии эффективности и оптимальности. Сценарное планирование и прогнозирование. Методы и процедуры принятия управленческих решений.
2.2.4. Аналитические, прогностические и ситуационные системы поддержки и принятия решений в условиях динамически изменяющейся обстановки.	Обзор и классификация систем поддержки принятия решений. Методы отображения динамической информации для ЛПР. Оценка эффективности решений на основе моделирования.
2.2.5. Примеры типовых задач планирования и прогнозирования в управлении предприятием.	Технико-экономическое планирование и оптимизация. Оптимальное распределение ресурсов. Календарно-сетевое планирование. Составление информационного прогноза. Прогнозирование доходов и расходов. Прогнозирование параметров управления с учетом сезонных и кризисных факторов.
2.2.6. Процедуры коллективного принятия управленческих решений с использованием экономико-математических моделей и методов	Анализ корпоративной практики принятия управленческих решений. Формы и методы коллективной работы экспертов. Алгоритм обсуждения моделей и прогнозов.
2.2.7. Формирование стратегического системного мышления руководителя. Применение нетривиальных методов и моделей управления в экономике.	Компьютерная симуляционная игра «Стратегическое управление предприятием»
2.2.8. Современные формы и методы представления результатов моделирования и прогнозирования	Современная инфографика. Средства динамического отображения информации. Биологическая обратная связь. Геоинформационные системы.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
2.2.1 Методология моделирования систем управления и прогнозирования экономических процессов.	Методологические аспекты моделирования и прогнозирования экономических процессов.	4

2.2.2. Классификация методов моделирования. Основные этапы моделирования. Примеры моделей экономических процессов в системах управления.	Изучение модели, перенос знаний, практическая проверка.	2
2.2.3 Особенности экономико-математического моделирования в условиях неопределенности. Методы принятия решений на основе моделирования и прогнозирования.	Формализация процесса принятия решений в условиях неопределенности.	4
2.2.4 Аналитические, прогностические и ситуационные системы поддержки и принятия решений в условиях динамически изменяющейся обстановки.	Правила и процедуры анализа ситуации и принятия оперативных решений.	2
2.2.5 Примеры типовых задач планирования и прогнозирования в управлении предприятием.	Оценка устойчивости процессов управления.	2
2.2.6 Процедуры коллективного принятия управленческих решений с использованием экономико-математических моделей и методов	Примеры корпоративных документов по результатам обсуждения проблем.	2
2.2.7. Формирование стратегического системного мышления руководителя. Применение нетривиальных методов и моделей управления в экономике.	Информационная работа как процесс: от постановки задачи к изложению результатов. Стратегическое планирование в высоко конкурентной среде. Принципы многофакторного анализа и оценка сложности задач управления. Вероятностное мышление. Оценка достоверности, полноты и полезности информации. Экспертная оценка параметров состояния. Методика форсайт-исследования. Краудсорсинг.	2
2.2.8. Современные формы и методы представления результатов моделирования и прогнозирования	Системы 3D-моделирования.	2
Итого:		20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Расчетно-графическая работа, включающая в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на

практических занятиях с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Расчетно-графическая работа;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6
Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2.2.5	Примеры типовых задач планирования и прогнозирования в управлении предприятием.	СК-5, ОПК-4 (4)	Расчетно-графическая работа	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 2,5 0-10 0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам расчетно-графической работы (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по выполнению расчетно-графической работы

Подготовка к написанию расчетно-графической работы начинается с выбора темы. Преподаватель (научный руководитель), ведущий семинарские занятия, знакомит слушателей с основным перечнем тем экономического исследования. Из данного перечня тем слушатель выбирает тему расчетно-графической работы и самостоятельно выполняет ее. Причем по одной и той же теме могут выполнять работу несколько слушателей. Однако, периоды, за которые производится анализ или страны, группы стран, с которыми будет произведен сравнительный анализ, должны быть различны. Временной лаг, за который будет проведен анализ экономических показателей, устанавливается по согласованию с преподавателем. В случае необходимости согласовывается страна или перечень стран, по которым будет произведен сравнительный анализ.

Примерные темы Расчетно-графической работы

Предлагаются темы **Расчетно-графической работы** трех типов - на выбор слушателя. Рекомендуется согласование темы и предварительных результатов с преподавателем.

Тип 1 (практический).

Описать практику применения методов МиП в деятельности предприятия (проекта) на примере отдельных показателей в динамике на период 2010-2020 годы.

Тип 2 (научно-прикладной)

Представить фрагменты использования методов МиП в диссертационном исследовании на примере объекта исследования.

Тип 3 (универсальный).

Описать модель объекта исследования (элементы, структуру, взаимосвязи, внешние и внутренние факторы), составить расчетную модель и рассчитать динамику изменения состояния объекта по выбранным параметрам во временном горизонте, оценить качество и эффективность управления объектом, представить рекомендации по оптимизации структуры и методов управления.

Требования:

Объем - до 12 машинописных страниц текста Times New Roman 1,5 интервала (2500 слов) с иллюстрациями результатов в графической и табличной форме, с обязательным предоставлением расчетного файла в приложении.

Название работы, аннотация, информация об авторе - на титульной странице.

Обязательно: ссылки на источники - в конце каждой страницы.

Рисунки и таблицы пронумерованы и имеют названия в соответствии с общими требованиями.

Формат - мини-статья или реферат: актуальность, цели и задачи, объект и методы исследования, специфика объекта моделирования и прогнозирования, результаты моделирования, выводы и рекомендации.

Предпочтительный формат отчета:

1. Презентация результатов исследования (PPT)
2. Расчетный файл (XLS)
3. Описание результатов исследования в формате научной статьи (DOC).
4. Исходный массив данных (XLS или др.)

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Исходные положения. Классификация систем.
2. Основные направления развития системных исследований.
3. Методологические аспекты моделирования и прогнозирования экономических процессов.
4. Классификация методов моделирования.
5. Принципы и виды экономико-математического моделирования.
6. Этапы моделирования: изучение объекта, построение модели, изучение модели, перенос знаний, практическая проверка.
7. Способы представления неопределенности.
8. Интервальные, вероятностные, нечетко-лингвистические, экспертные оценки.
9. Критерии эффективности и оптимальности.
10. Сценарное планирование и прогнозирование.
11. Методы и процедуры принятия управленческих решений.
12. Формализация процесса принятия решений в условиях неопределенности.
13. Обзор и классификация систем поддержки принятия решений.
14. Методы отображения динамической информации для ЛПР.
15. Оценка эффективности решений на основе моделирования.

16. Правила и процедуры анализа ситуации и принятия оперативных решений.
17. Техничко-экономическое планирование и оптимизация.
18. Оптимальное распределение ресурсов.
19. Календарно-сетевое планирование.
20. Составление информационного прогноза.
21. Прогнозирование доходов и расходов.
22. Прогнозирование параметров управления с учетом сезонных и кризисных факторов.
23. Оценка устойчивости процессов управления.
24. Анализ корпоративной практики принятия управленческих решений.
25. Формы и методы коллективной работы экспертов.
26. Алгоритм обсуждения моделей и прогнозов.
27. Примеры корпоративных документов по результатам обсуждения проблем.
28. Информационная работа как процесс: от постановки задачи к изложению результатов.
29. Стратегическое планирование в высоко конкурентной среде.
30. Принципы многофакторного анализа и оценка сложности задач управления.
31. Вероятностное мышление.
32. Оценка достоверности, полноты и полезности информации.
33. Экспертная оценка параметров состояния.
34. Методика форсайт-исследования.
35. Краудсорсинг.
36. Современная инфографика.
37. Средства динамического отображения информации.
38. Биологическая обратная связь.
39. Геоинформационные системы.
40. Системы 3D-моделирования.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор.

Промежуточная аттестация проходит в дистанционном формате с применением иного технического решения, может включать следующие варианты участия экзаменуемых и экспертов:

- дистанционное участие экзаменуемых.
- дистанционное участие главного эксперта в подготовительном дне и (или) промежуточной аттестации.
- дистанционное участие линейных экспертов в подготовительном дне и (или) промежуточной аттестации.
- Также возможны иные варианты (форматы) участия экзаменуемых, главного и линейных экспертов на промежуточной аттестации., проводимым в дистанционном формате с применением иного технического решения.
- В подготовительный день и дни проведения промежуточной аттестации в дистанционном формате обеспечивает работу технического эксперта (преподавателя), отвечающего за техническое сопровождение дистанционного демонстрационного экзамена.
- Комплекты оценочной документации выдаются участникам промежуточной аттестации в дистанционном формате с применением электронной почты или

возможностей технического решения.

Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и

		результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Любкин А.А. Количественные методы в экономических исследованиях [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/ Любкин А.А., Грачева М.В., Черемных Ю.Н.— Электрон.

текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.— 687 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52068>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Антохонова, И. В. Методы прогнозирования социально-экономических процессов : учебное пособие для вузов / И. В. Антохонова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 213 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04096-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514787>

3. Лебедева Н.А. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Лебедева Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Орел: Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИБ), 2021.— 107 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33426>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Гетманчук А.В. Экономико-математические методы и модели [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Гетманчук А.В., Ермилов М.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 186 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52261>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Математические методы и модели исследования операций [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080116 «Математические методы в экономике» и другим экономическим специальностям/ В.А. Колемаев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.— 592 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/40459>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Сулицкий В.Н. Деловая статистика и вероятностные методы в управлении и бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сулицкий В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2019.— 400 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50981>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Шнарева, Г. В. Экономико-математическое моделирование : учебно-методическое пособие (рекомендации по самостоятельному изучению дисциплины) / Г. В. Шнарева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2022. — 146 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128305.html>

3. Сафонова Л.А. Методы и инструменты принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2020.— 298 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54768>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Урубков А.Р. Статистические методы и модели в бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Урубков А.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2018.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51098>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>
<http://www.kodeks.ru>

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>
<http://www.minjust.ru>
<http://www.minprom.gov.ru>

Правительство Российской Федерации
Министерство юстиции Российской Федерации
Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>
<http://www.mcx.ru>

Федеральное агентство по промышленности
Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>
<http://www.nalog.ru>
<http://www.economy.gov.ru>

Министерство финансов Российской Федерации
Федеральная налоговая служба

<http://www.fas.gov.ru>
<http://www.fstrf.ru>
<http://www.gost.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.arbitr.ru>

Федеральная антимонопольная служба
Федеральная служба по тарифам
Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии
Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>
<http://www.hozpravo.ru>
<http://www.kommersant.ru/>
<http://www.fingazeta.ru/>
<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Российская Газета
Журнал «Хозяйство и право»
Коммерсант
Финансовая газета
Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>
<http://www.consalting.ru/>
<http://www.cfin.ru>
<http://www.aup.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"
тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,
менеджменту, финансам, управлению
персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
Ресурсный центр малого предпринимательства

<http://www.hr-portal.ru>.
<http://www.bankir.ru>
<http://www.mediacia.com>
<http://www.vestnik-gosreg.ru>
<http://www.bankrot.ru>
<http://www.bankrotstvo.ru>
<http://www.bankrupt.ru>
<http://buhgalte.ru/>
<http://www.sovbuh.ru/>
<http://provodka.ru/>

Сайт, посвященный управлению персоналом
 Сайт, посвященный банковской деятельности
 Центр медиации и права
 Вестник государственной регистрации
 Российский антикризисный ресурс
 Интернет-проект Банкротство.RU
 Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

1. Операционные системы Windows XP, Suse Linux 10.
2. Программы настройки и оптимизации операционной системы: VMware Player.
3. MS Office. Текстовые процессоры / редакторы: Word, Excel.
4. Программы для создания компьютерных презентаций MS PowerPoint.

Лекционные и практические занятия проводятся в электронном формате.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point))

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность успешно управлять инновациями и изменениями в условиях рисков и неопределенности, прогнозировать их социально-экономические последствия СК-5	1. Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. 2. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций ОПК-4 (4)	1. Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла 2. Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
МЕТОДОЛОГИЯ, МЕТОДИКА И ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО
ПРОЕКТА
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	6
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы	13
7.2 Основная литература	14
7.3 Дополнительная литература	14
7.4 Интернет-ресурсы	14
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является формирование навыков исследовательской работы, являющейся основой для принятия качественных решений современными менеджерами и ответственными лицами, а также, развитие умения интегрировано применять полученные в ходе обучения на программе знания к решению проблем, возникающих в профессиональной деятельности слушателей.

плоскостях:

- учебной, предоставляющей необходимые знания в части методологии и современных методов проведения исследований;
- организационной, задающей временные и содержательные рамки выполняемой слушателями работы по проведению исследования или, иначе говоря, определяющей порядок и состав процедур исследовательской деятельности слушателей.

Содержание курса построено таким образом, чтобы сопровождать исследовательскую деятельность слушателей необходимыми в соответствующий момент знаниями в области научных основ проведения исследований. Именно поэтому курс реализуется блоками, отстоящими друг от друга во времени: основной лекционный материал читается в рамках первых трех и восьмой сессий, семинарские занятия (и консультационная помощь) проводятся в этих и последующих сессиях. Таким образом, реализуется принцип оказания методологической и организационной поддержки слушателям на отдельных этапах их работы над дипломным проектом.

На всех этапах исследования, от проектирования до написания дипломной работы, очень важным является эффективное взаимодействие с официально назначенными научными руководителями, которые оказывают экспертную поддержку в отношении содержательных вопросов по теме исследования, рекомендуют специальную литературу и дополнительные области знания, необходимые к изучению для качественного проведения исследования, оценивают успешность продвижения работы слушателей к намеченным целям, помогают обеспечить научную состоятельность и практическую применимость полученных результатов.

Задачи дисциплины:

1. Проанализировать современное состояние научного знания и перспективы его развития
2. Получить глубокое и системное понимание методологических подходов к проведению исследований
3. Изучить программно-целевые методы решения научных проблем
4. Исследовать основные механизмы сбора, очистки, анализа и интерпретации рыночной информации из внешней бизнес-среды и из внутренней среды компании
5. Изучить основы методов анализа данных и теории принятия решения;
6. Приобрести детальные знания методологических параметров научных исследований, основных исследовательских парадигм

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или))	Знания	Умения	Практический опыт

	совершенствуются) ПСК и СК			
Научно-исследовательская деятельность	Способность проводить масштабные комплексные исследования, на этой основе делать стратегические выводы и доказывать их значимость СК-8	основ методов анализа данных и теории принятия решения	проектировать и конструировать подходы к проведению исследовательских проектов	междисциплинарное взаимодействие и умение сотрудничать с представителями других областей знания в ходе решения научно-исследовательских и прикладных задач
Общепрофессиональные компетенции				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт
Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты ОПК-5 (4)		современного состояния научного знания и перспективы его развития	выделять и характеризовать основные методологические принципы проведения исследовательских проектов	методами организации научно-исследовательской работы
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)		знания требований разработки и реализации организационно-управленческих решений	Умения применять методы оценки операционной и организационной эффективности организационно-управленческих решений, социальной значимости, учитывая социальную и этическую ответственность за принятые решения	навыками внедрять изменения, обеспечивать реализацию текущих процессов и адаптировать систему управления в соответствии с принятыми стратегическими и тактическими управленческими решениями.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия	8/4	

(ИЗ)			
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	Форма	Э/2	
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		38	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.3	Методология, методика и дизайн исследовательского проекта														О	Э (Т) 2 ч	ОПК-5 (4), ОПК-3 (4), СК-8
2.3.1.	Природа исследований	4	2	1		1	2	4							О		
2.3.2.	Проблематика исследования	8	4	2		2	4	2							О		
2.3.3.	Организация процесса дипломного исследования	6	2	1		1	4	4							О		
2.3.4.	Работа с литературными источниками	6	2	1		1	4	2							О		
2.3.5.	Сбор данных	4	2	1		1	2	2							О		
2.3.6.	Анализ данных	4	2	1		1	2	2							О		
2.3.7	Подготовка диссертации	4	2	1		1	2	2							О		
	Итого:	38	16		8	8		20								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
2.3.1. Природа исследований	Понятие «исследование» Стратегия и алгоритм исследования Система характеристик исследования; построение системы характеристик исследования
2.3.2. Проблематика исследования	Формулировка проблемы исследования Цели и задачи исследования Выдвижение гипотез
2.3.3. Организация процесса дипломного исследования	Требования, предъявляемые к диссертации Методы исследований Интегратив: построение предварительного плана проведения исследования с привлечением инструментов из других дисциплин программы (финансовый анализ, стратегическое планирование) Анализ конкретной ситуации: разбор сценариев проведения
2.3.4. Работа с литературными источниками	Обзор литературных источников Требования к цитированию, оформлению ссылок и списка литературы
2.3.5. Сбор данных	Выборочные методы в исследованиях Использование вторичных данных Сбор первичных данных Определение потребности в данных Качество данных
2.3.6. Анализ данных	Методология качественных и количественных исследований Анализ количественных данных Анализ качественных данных Оценка качества результатов исследования
2.3.7. Подготовка диссертации	Структура диссертации Основные требования к оформлению диссертации Аналитическая часть исследования Критерии оценки диссертации

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
2.3.1. Природа исследований	Исследовательские парадигмы и типология исследований	2
2.3.2. Проблематика исследования	Формулировка темы исследования	4
2.3.3. Организация процесса дипломного исследования	Доступ к информации и вопросы этики	4
2.3.4. Работа с литературными источниками	Требования к цитированию, оформлению ссылок и списка литературы	4
2.3.5. Сбор данных	Качество данных	2
2.3.6. Анализ данных	Определение потребности в данных для проведения исследования	2
2.3.7. Подготовка диссертации	Аналитическая часть исследования	2
Итого:		20

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- опрос.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях **с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий**. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Опрос;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2.3.1	Природа исследований	СК-8	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
2.3.2	Проблематика исследования	ОПК-5 (4)	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
2.3.3	Организация процесса дипломного исследования	СК-8; ОПК-5 (4)	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
2.3.4	Работа с литературными источниками	ОПК-3 (4)	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
2.3.5	Сбор данных	СК-8; ОПК-5 (4)	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
2.3.6	Анализ данных	ОПК-3 (4)	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
2.3.7	Подготовка диссертации	СК-8, ОПК-3 (4)	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
Итого:					0-42

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-42. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному **опросу по электронной связи**. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники

получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерные темы заданий для подготовки к опросу

- Сформулируйте проблему Вашего индивидуального исследования, объясните, какие приёмы и аналитические процедуры Вы при этом использовали.
- Сформулируйте цели и контрольные вопросы Вашего исследования. Объясните, каким образом в формулировках учтены требования научной состоятельности и оригинальности взгляда на проблему.
- Сформулируйте рабочие гипотезы Вашего исследования. Какие исследовательские действия, Вы предполагаете, необходимы для их развития и тестирования.
- Сформулируйте тему исследования. Раскройте, каким образом она соответствует формальным требованиям.

Слушатели предоставляют План-проспект своей диссертационной работы (примерный объем: 1200-1500 слов), который должен включать в себя следующие элементы:

- Проблемная область и примерная тема диссертации
- Адресат исследования (область применения результатов исследования)
- Объект и предмет исследования
- Цели и задачи исследования
- Вопросы исследования
- Предварительная формулировка гипотез
- Тезисное обоснование выбора темы (актуальность, практическая значимость, научная новизна и т.д.)
- Описание информационной базы исследования и ее особенности
 - Источники вторичных данных
 - Первичные данные: количественные и/или качественные
 - Временные рамки, периодичность, доступность и другие характеристики первичных данных
 - Методики сбора и обработки информации
 - Параметры инструментов сбора данных (примерное количество вопросов в анкете, структура интервью и т.д.)
 - Использование статистических пакетов для обработки данных
 - Возможности интерпретации и обобщения результатов исследования
 - Формат возможных рекомендаций
 - Вопросы, не учтенные в данном исследовании
 - Предложения по направлениям дальнейших исследований в данной области

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Понятие «исследование»
2. Исследовательские парадигмы и типология исследований
3. Стратегия и алгоритм исследования
4. Система характеристик исследования
5. Формулировка проблемы исследования
6. Цели и задачи исследования

7. Выдвижение гипотез
8. Формулировка темы исследования
9. Требования, предъявляемые к диссертации
10. Методы исследований
11. Доступ к информации и вопросы этики
12. Обзор литературных источников
13. Требования к цитированию, оформлению ссылок и списка литературы
14. Выборочные методы в исследованиях
15. Использование вторичных данных
16. Сбор первичных данных
17. Определение потребности в данных
18. Качество данных
19. Методология качественных и количественных исследований
20. Анализ количественных данных
21. Анализ качественных данных
22. Оценка качества результатов исследования
23. Определение потребности в данных для проведения исследования
24. Структура диссертации
25. Основные требования к оформлению диссертации
26. Аналитическая часть исследования
27. Критерии оценки диссертации

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор.

Промежуточная аттестация проходит в дистанционном формате с применением иного технического решения, может включать следующие варианты участия экзаменуемых и экспертов:

- дистанционное участие экзаменуемых.
- дистанционное участие главного эксперта в подготовительном дне и (или) промежуточной аттестации.
- дистанционное участие линейных экспертов в подготовительном дне и (или) промежуточной аттестации.
- Также возможны иные варианты (форматы) участия экзаменуемых, главного и линейных экспертов на промежуточной аттестации., проводимым в дистанционном формате с применением иного технического решения.
- В подготовительный день и дни проведения промежуточной аттестации в дистанционном формате обеспечивает работу технического эксперта (преподавателя), отвечающего за техническое сопровождение дистанционного демонстрационного экзамена.
- Комплекты оценочной документации выдаются участникам промежуточной аттестации в дистанционном формате с применением электронной почты или возможностей технического решения.

Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того,

слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, <i>«отлично»</i>	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, <i>«хорошо»</i>	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, <i>«удовлетвори тельно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, <i>«неудовлетво рительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не

		высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Микиденко, Н. Л. Цифровая образовательная среда: методология и практики исследования : монография / Н. Л. Микиденко, С. П. Сторожева. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2022. — 156 с. — ISBN 978-5-91434-075-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126691.html>
2. Методология и методы исследовательского проекта в области социально-экономических наук : учебное пособие / О. В. Бубновская, Е. Б. Гаффорова, Р. И. Дремлюга [и др.]. — Москва : Русайнс, 2026. — 113 с. — ISBN 978-5-466-09668-2. — URL: <https://book.ru/book/958809>
3. Любкин А.А. Количественные методы в экономических исследованиях [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/ Любкин А.А., Грачева М.В., Черемных Ю.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 687 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/52068>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Абуов, К. К. Методология и методика экономических исследований : учебное пособие / К. К. Абуов, Ш. Е. Муталляпова. — Нур-Султан : Казахский агротехнический университет им. С. Сейфуллина, 2021. — 88 с. — ISBN 978-601-257-103-5. — Текст :

электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127640.html>

5. Лебедева Н.А. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Лебедева Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Орел: Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИБ), 2020.— 107 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33426>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Математические методы и модели исследования операций [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080116 «Математические методы в экономике» и другим экономическим специальностям/ В.А. Колемаев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021.— 592 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/40459>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Лавриненко, В. Н. Исследование социально-экономических и политических процессов : учебник для бакалавров / В. Н. Лавриненко, Л. М. Путилова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 251 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3369-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533068>

2. Сулицкий В.Н. Деловая статистика и вероятностные методы в управлении и бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сулицкий В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 400 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50981>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Сафонова Л.А. Методы и инструменты принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2019.— 298 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54768>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Урубков А.Р. Статистические методы и модели в бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Урубков А.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2017.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51098>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Образовательные ресурсы

http://www.law.edu.ru	Юридическая Россия – образовательный правовой портал
http://www.xlaw.ru/pred_pravo	Образовательный портал. Предпринимательское право.
http://www.businessvoc.ru	Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru/	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
http://www.allmedia.ru	Российский деловой портал Альянс Медиа
http://www.consalting.ru/	Группа компаний "Консалтинг.Ру"
http://www.cfin.ru	тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
http://www.aup.ru	Ресурсный центр малого предпринимательства
http://www.rcsme.ru/	Сайт, посвященный управлению персоналом
http://www.hr-portal.ru	Сайт, посвященный банковской деятельности
http://www.bankir.ru	Центр медиации и права
http://www.mediacia.com	Вестник государственной регистрации
http://www.vestnik-gosreg.ru	Российский антикризисный ресурс
http://www.bankrot.ru	Интернет-проект Банкротство.RU
http://www.bankrotstvo.ru	Бизнес-портал о банкротствах
http://www.bankrupt.ru	Информационный ресурс по бухучету
http://buhgalte.ru/	Советник бухгалтера
http://www.sovbuh.ru/	

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

1. Операционные системы Windows XP, Suse Linux 10.
2. Программы настройки и оптимизации операционной системы: VMware Player.
3. MS Office. Текстовые процессоры / редакторы: Word, Excel.
4. Программы для создания компьютерных презентаций MS PowerPoint.

Лекционные и практические занятия проводятся в электронном формате.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, PowerPoint))

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность проводить масштабные комплексные исследования, на этой основе делать стратегические выводы и доказывать их значимость СК-8	1. Умеет проводить поиск необходимой научной информации с использованием современных информационных технологий для проведения теоретического анализа современных проблем экономики 2. Знает направления исследований мировой науки за последние десятилетия в области анализа современных проблем экономики
Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты ОПК-5 (4)	1. Выполняет научно-исследовательские проекты на основе обобщения, анализа и критической оценки результатов научных исследований отечественных и зарубежных авторов в менеджменте и смежных областях
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)	1. Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды 2. Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость 1. Обеспечивает реализацию управленческих решений

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ЭФФЕКТИВНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
7.1 Нормативно-правовые документы	10
7.2 Основная литература	11
7.3 Дополнительная литература	11
7.4 Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является формирование системы современных знаний и эффективных навыков успешной презентации руководителя для различных аудиторий, составляющих важную часть практической управленческой деятельности и являющихся основой для эффективного управленческого воздействия.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов представления практической деловой и научной аудитории собственных идей, результатов исследований и проектов, предлагаемых современной наукой и отработанных в условиях практического применения.

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов эффективной презентации и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении конкурентоспособности своей бизнес-организации.

Задачи дисциплины:

- Проанализировать специфику публичной речи
- Знать критерии оценки качества речи
- Понять структуру убеждающей речи
- Понимать Отличие публичной речи от бытовой
- Исследовать суть отличия каналов восприятия от каналов воздействия
- Понимать важность жестового сопровождения речи
- Уметь передавать эмоциональные состояния
- Научиться пользоваться глазным контактом, жестикуляцией,
- Научиться создавать текст выступления на основе убеждения
- Владеть навыками подготовки любого профессионального выступления в рамках заданного регламента

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Лично-культурные компетенции (ЛКК) и Универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	базовых основ психологии	анализировать и понимать отношения	Спокойно разрешать конфликты и разногласия
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	специфики коммуникативной деятельности педагога; многообразия моделей и технологий педагогической коммуникации; основных концепций организации межличностного	разрабатывать коммуникативную стратегию и тактику эффективного педагогического взаимодействия; самостоятель	навыками эффективного речевого поведения в различных сферах коммуникации и разных речевых ситуациях; навыками извлечения

	взаимодействия в информационно-образовательной среде универсальные закономерности структурной организации и самоорганизации текста	но находить и обрабатывать информацию, необходимую для качественного выполнения профессиональных задач и достижения профессионально значимых целей, в т.ч. на иностранном языке	необходимой информации из оригинального текста на иностранном языке по профессиональной проблематике

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.4	Эффективная презентация для руководителей														О	3 (Т) 2 ч	УК-4, ЛКК-1
2.4.1.	Особенности публичной речи	8	4		2	2		4							О		
2.4.2.	Каналы восприятия/ воздействия	6	3		1	2		3							О		
2.4.3.	Речевые стереотипы	6	3		2	1		3							О		
2.4.4.	Этапы подготовки выступления	6	3		1	2		3							О		
2.4.5.	Репетиция выступления и его исполнение	6	3		2	1		3							О		
	Итого:	36	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
2.4.1. Особенности публичной речи	Лекционное введение. Критерии оценки публичной речи.
2.4.2. Каналы восприятия/ воздействия	Тренировка каналов восприятия и воздействия
2.4.3. Речевые стереотипы	Аналитическая, волевая и эмоциональная речь (стереотипы)
	Групповая и индивидуальная тренировка стереотипов (вербальные и невербальные аспекты)
2.4.4. Этапы подготовки выступления	Обсуждение этапов : тема, крючок, часть А (уподобление аудитории), часть Б (ведение к результату), формулировка задачи и сверхзадачи.
2.4.5. Репетиция выступления и его исполнение	Исполнение подготовленного выступления

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
2.4.1. Особенности публичной речи	Лекционное введение. Критерии оценки публичной речи	4
2.4.2. Каналы восприятия/ воздействия	Тренировка каналов восприятия и воздействия	3
2.4.3. Речевые стереотипы	Аналитическая, волевая и эмоциональная речь (стереотипы)	3
2.4.4. Этапы подготовки выступления	Обсуждение этапов : тема, крючок, часть А (уподобление аудитории), часть Б (ведение к результату), формулировка задачи и сверхзадачи.	3
2.4.5. Репетиция выступления и его исполнение	Исполнение подготовленного выступления	3
ИТОГО		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Опрос, включающий в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на

практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Опрос;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2.4.1.	Особенности публичной речи	УК-4	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
2.4.2.	Каналы восприятия/ воздействия	УК-4	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
2.4.3.	Речевые стереотипы	УК-4; ЛКК-1	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
2.4.4.	Этапы подготовки выступления	ЛКК-1	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
2.4.5.	Репетиция выступления и его исполнение	УК-4; ЛКК-1	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируе мые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерные темы к опросу

1. Какие составляющие эмоционального интеллекта влияют на эффективность продаж?
2. Как на практике применяются шкалы построения быстрого контакта?
3. Какие три шага в разрешении длительно текущих конфликтов предлагает Люси Гилл?
4. Каковы стратегии общения, соответствующие каждому из двенадцати типов трудных клиентов?
5. Каковы этапы развития команды и задачи руководителя на каждом этапе?
6. Какие преимущества имеет каждая из командных ролей?
7. Как на практике применяются методы противостояния манипуляциям?
8. Как на практике применяются стратегия реакции на критику и правило минимума?
9. Какую роль в построении системы управления временем играют ветви развития?
10. Как проводится личный хронометраж?
11. На основании каких коэффициентов проводится анализ хронометража?
12. Какую роль в построении системы управления временем играет матрица важно-срочно?
13. Какую роль в построении системы управления временем играют методики антистресса?
14. В чем суть явлений «трудоголизм» и «хроническая усталость» и каковы меры их профилактики?
15. Что такое презентация? Может ли быть так, что при наличии всех признаков эффективной презентации, презентация прошла неуспешно? Почему это происходит?

16. Вы идете на интервью к руководителю компании. Определите цель Вашей самопрезентации. В чем Вы хотите убедить Вашего будущего руководителя?

17. Вы работаете в крупной компании (отдел и должность можете выбрать на свое усмотрение), Вам предстоит презентация результатов Вашей работы перед руководителем отдела. Как Вы определите цель Вашей презентации?

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Критерии оценки публичной речи.
2. Каналы восприятия и воздействия
3. Тренировка визуального канала
4. Тренировка кинестетического каналов
5. Тренировка слухового канала
6. Аналитическая, волевая и эмоциональная речь
7. Групповая и индивидуальная тренировка стереотипов (вербальные и невербальные аспекты)
8. Тема, крючок, часть А (уподобление аудитории),
9. Тема, крючок часть Б (ведение к результату),
10. Формулировка задачи и сверхзадачи.
11. Исполнение подготовленного выступления

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой

		внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Лазарев Д. Корпоративная презентация: Как продать идею за 10 слайдов / Лазарев Д.. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 303 с. — ISBN 978-5-9614-1875-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82909.html>. — ЭБС «IPRbooks».
2. Василенко, С. В. Эффектная и эффективная презентация : практическое пособие / С. В. Василенко. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2025. — 135 с.
2. Лазарев Д. Презентация: лучше один раз увидеть! / Лазарев Д.. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 144 с. — ISBN 978-5-9614-0974-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86908.html>. — ЭБС «IPRbooks».
3. Оверби Х. Цифровая экономика: как информационно-коммуникационные технологии влияют на рынки, бизнес и инновации / Оверби Х., Одестад Я.-А.. — Москва : Дело, 2022. — 288 с. — ISBN 978-5-85006-391-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127670.html>. — ЭБС «IPRbooks».
4. *Корягина, Н. А.* Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16070-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541777>

7.3 Дополнительная литература

1. Лазарев Д. Продающая презентация / Лазарев Д.. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 168 с. — ISBN 978-5-9614-1253-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86834.html>. — ЭБС «IPRbooks».
2. Немировский И. Выдающийся руководитель: Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли / Немировский И., Старожукова И.. — Москва : Интеллектуальная Литература, 2019. — 398 с. — ISBN 978-5-9614-5183-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/83109.html>. — ЭБС «IPRbooks».
3. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Адизес И.. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 265 с. — ISBN 978-5-9614-5406-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82959.html>. — ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

7.6. Иные источники

http://www.rcsme.ru/	Ресурсный центр малого предпринимательства
http://www.hr-portal.ru	Сайт, посвященный управлению персоналом
http://www.bankir.ru	Сайт, посвященный банковской деятельности
http://www.mediacia.com	Центр медиации и права
http://www.vestnik-gosreg.ru	Вестник государственной регистрации
http://www.bankrot.ru	Российский антикризисный ресурс
http://www.bankrotstvo.ru	Интернет-проект Банкротство.RU
http://www.bankrupt.ru	Бизнес-портал о банкротствах
http://buhgalte.ru/	Информационный ресурс по бухучету
http://www.sovbuh.ru/	Советник бухгалтера
http://provodka.ru/	Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point))

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1	1. Спокойно разрешает конфликты и разногласия. 2. Умеет передавать информацию без потерь, сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов.
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ФИЛОСОФИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины.....	6
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	19
7.1 Нормативно-правовые документы.....	19
7.2 Основная литература.....	20
7.3 Дополнительная литература.....	21
7.4 Интернет-ресурсы.....	21
7.5. Справочные системы.....	21
7.6. Иные источники.....	21
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	22

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование основ системы знаний и умений по результативному и бюджетному эффективному стратегическому развитию компании.

Дисциплина предназначена руководителям компаний, занятым вопросами развития сотрудников, персонала, человеческого ресурса и осознающим ценность «тонких» инструментов управления с долгосрочным эффектом.

Задачи курса:

- понять закономерности развития живых целостностей
- научиться различать развивающие решения от всех других
- разработать поле решений относительно практики управления развитием организации и ее деятельности
- помочь слушателям получить практические навыки; в процессе работы в проектах по развитию их компаний;
- создать условия для развития у слушателей стратегического мышления.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Владение выдающимися лидерскими качествами СК-3	целей и мотивов межличностного взаимодействия	анализировать различные методы мотивации, категории власти.	навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
Лично-культурные компетенции (ЛКК)				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт
Высокий уровень «эмоционального интеллекта» ЛКК-1		Знание базовых основ психологии	Умения анализировать и понимать отношения	Спокойно разрешать конфликты и разногласия
Способность развивать в себе личностные качества, требуемые руководителю высшего звена ЛКК-5		Знание базовых основ маркетинга для управления позицией компании на рынке.	Умение развивать новые продукты или услуги	Навыки управления персоналом, Поддержание связей с общественностью (формирование репутации и имиджа компании в обществе, в бизнес-

			сообществе или на рынке – на выбор)

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		18	-
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

3. Структура и содержание дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

3.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
3.1.1. Развитие как средство живучести организации.	Основные понятия: управление основной текущей деятельностью компании, управление развитием, полный цикл управления развитием на результат и место в нём и взаимосвязи прогноза, стратегии, программы, плана развития, оперативного управления его реализацией. Свойства развивающихся перемен. Алгоритм изменений • Однородность • Возникновение ряда отдельных изменений • Конкуренция • Испытание результатов изменений • Размножение изменений • Завоевание пространства • Закрепление изменений – однородность Технологии управления развитием
3.1.2. Системный и программно-целевой подходы.	Основные системообразующие связи и процессы, включая целеполагание. Модель и метод системной оптимизации, максимизирующий эффективность стратегии и программы развития компании. Структурные модели и современные методы программно-целевого управления.
3.1.3. Признаки развивающихся решений.	Закономерности развития организаций в режиме скачка. Критерии «стратегичности» (критичности) противоречий. Идея «полезной мощности». Особенности скачкообразного режима развития. Закономерности накопления потенциала развития. Особенности адаптационного режима развития Структура «цели-средства». Примеры иерархии целей развития компаний. Методика построения «дерева целей» развития, начиная с амбициозных целей инновационного развития. Примеры средств достижения целей, рекомендуемый перечень результативных в России проектов изменений.
3.1.4. Инновационная деятельность как целое.	Концептуальное пространство инноватики. Основные свойства инноваций. «Портфель» инновационных деятельностей развивающейся компании. Переход предприятий и страны на результативное инновационное развитие. Высокий потенциал инновационного развития – главное конкурентное преимущество России. Успешный российский опыт и практические примеры успешного инновационного развития компаний. Постановка задачи оценки потенциала изменений и геометрическая интерпретация её решения.
3.1.5. Правила развивающего управления компаниями.	Разработка и ведение образовательных программ для менеджеров (с поддержкой освоения) по ряду направлений развития компетенций: · Технологии развивающего управления · Концептуальный анализ и проектирование систем · Системное мышление руководителей · Развивающее корпоративное образование · Развитие организационных культур
3.1.6. Система управления развитием.	Эффективные структуры и механизмы управления развитием. Порядок подготовки документа «Стратегия, программа и годовой план развития компании».

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.1.1	Переход предприятий и страны на результативное инновационное развитие. Высокий потенциал инновационного развития – главное конкурентное преимущество России. Успешный российский опыт и практические примеры успешного инновационного развития компаний.	3
3.1.2	Структурные модели и современные методы программно-целевого управления.	3
3.1.3	Методика построения «дерева целей» развития, начиная с амбициозных целей инновационного развития.	3
3.1.4	Алгоритм принятия решения по выбору приоритетов, обеспечивающих достижение цели с минимальными затратами (максимальной эффективностью).	3
3.1.5	Методика и алгоритмы расчётов финансовых результатов, стартовых затрат и эффективности бизнес-проектов.	2
3.1.6	Эффективные структуры и механизмы управления развитием.	2
Итого:		16

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,
- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;
- решение кейса.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей понимания путей повышения прибыли с помощью финансового контроллинга, ознакомление с современными методами управления затратами и процедурами выбора управленческих решений.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - темы докладов;
 - кейс;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.1.3	Система целей и поиск путей их достижения.	СК-3; ЛКК-5	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
3.1.4	Оценка потенциала достижения цели и выбор приоритетов.	СК-3; ЛКК-1	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
3.1.6	Система управления развитием.	ЛКК-1	Кейс, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-45

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам докладов, работа в группах и кейса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Кейс. ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Цели изучения ситуации

Одним из динамично развивающихся видов бизнеса в стране становится туристический бизнес. В целом для государства эта сфера деятельности оказывается крайне важной, так как обеспечивает приток в страну значительных финансовых средств, позволяет развивать инфраструктуру как крупных городов, так и целых регионов, формирует новые рабочие места, а следовательно, снимает социальную напряженность, развивает культурные связи с другими странами, что важно в связи со стремлением России стать полноправным членом мирового сообщества.

Специфика этого вида бизнеса состоит и в том, что большинство его участников — это малые коммерческие предприятия. Так, в Санкт-Петербурге в туристическом бизнесе в 2001 г. было задействовано около 1000 туристических агентств, в основном малых

организационных образований.

Являясь коммерческими организациями, основной целью своей деятельности они видят получение и максимизацию прибыли. Успешное функционирование таких предприятий на рынке, характеризующегося нарастающей конкуренцией, жестко связано с эффективностью работы управленческого звена фирмы.

В процессе управления организацией менеджерам приходится принимать множество решений, которые всегда связаны с необходимостью воздействия на объект управления с целью приведения фактических значений системы оценочных показателей к запланированным или желаемым. Наличие расхождений между этими показателями является проблемой. Правильное решение проблемы предполагает выработку управленческого решения, направленного не на следствия, зафиксированные проблемой, а на ее глубинные причины. Обоснованное решение может быть принято с использованием относительно простых инструментов менеджмента — ABC-анализа и построения диаграмм причинно-следственных связей.

Таким образом, основными целями изучения ситуации являются:

- тренировка навыков аналитического мышления при анализе хозяйственной ситуации, разработке системы конкретных мероприятий по сглаживанию воздействия основных негативных факторов;
- освоение инструментов менеджмента для выявления основных факторов влияния и причин, к ним приведших;
- развитие навыков коллективной работы в группах, освоение правил делового общения, ведения дискуссий и выработки решений на формальной основе (с использованием инструментов менеджмента).

Правила рассмотрения ситуации

Таковыми правилами являются следующие:

- все участники рассмотрения предложенной деловой ситуации делятся на команды по пять-шесть человек в каждой.

Из числа участников команды выбирают в качестве ее руководителя наиболее авторитетного слушателя, в задачу которого входит организация продуктивной работы группы;

- члены команды знакомятся с правилами оценки их работы в процессе рассмотрения деловой ситуации и рассматривают проблему;
- в результате коллективного обсуждения участники группы формируют систему наиболее важных, по их мнению, факторов влияния с указанием их позитивного или негативного характера. Выявленные факторы сортируют по признаку отношения к фирме: экзогенные (внешние по отношению к фирме) и эндогенные (внутрифирменные факторы). Такое деление позволит установить рамки, внутри которых возможно воздействие фирмы на фактор влияния;
- с использованием такого инструмента менеджмента, как ABC-анализ, выявляют наиболее значимые факторы влияния. Для определения относительной значимости факторов члены команды разрабатывают опросный лист, который предлагается для заполнения группе экспертов — в их качестве может выступать любая другая группа разработчиков (опросные листы могут предлагаться всем другим командам, а полученные оценки — обобщаться). Весовые коэффициенты критериев могут определяться с использованием метода малых номинальных групп (МНГ), характеристика которого приведена в гл. 5 (п. 2). Опросные листы передаются экспертам всеми командами одновременно, что позволяет повысить объективность оценки работы каждой команды. Экспертные группы работают в течение заданного преподавателем времени (например, 15 мин), после чего возвращают опросные листы командам, которые анализируют их; каждая команда выбирает один из наиболее важных факторов влияния, носящий отрицательный для фирмы характер, и исследует глубинные причины его возникновения. Так как все малые группы рассматривают одну хозяйственную ситуацию, то выбор исследуемого

фактора влияния согласовывается с преподавателем, руководящим работой разработчиков, который исключает дублирование факторов. Причины, которые потенциально могут привести к формированию данного негативного фактора влияния, исследуются с помощью построения диаграмм причинно-следственных связей (Исикавы) или карт мнений; i

- по окончании формирования диаграмм причинно-следственных связей каждая команда разрабатывает систему мер воздействия на глубинные причины, приведшие (или которые могут привести) к формированию негативного фактора, с целью смягчения или полного устранения его влияния на деятельность фирмы в рамках рассматриваемой ситуации. В силу ограниченности возможности влияния фирмы на экзогенные факторы команда должна сформировать свое мнение о силе влияния, оказываемого на фирму такими факторами, а также попытаться дать рекомендации по нейтрализации этого влияния. Время окончания такой разработки устанавливается руководителем и является одним из контрольных элементов;

- лидер каждой команды докладывает группе слушателей об основных результатах работы его малого трудового коллектива. Выслушав все доклады, группа суммирует результаты работы всех команд, формирует список основных факторов влияния, предлагаемые системы мероприятий по их нейтрализации и рекомендации относительно учета экзогенных факторов в хозяйственной деятельности фирмы;

- по завершении работ все команды в процессе совместного обсуждения формируют систему критериев оценки их деятельности, так же определяется относительная значимость критериев. Затем формируется комиссия оценщиков, в которую входят лидеры всех команд и которая проставляет формальные оценки по каждому критерию с учетом их весовых коэффициентов. Выигрывает команда, набравшая большее суммарное количество баллов. Используется одна и та же система балльной оценки.

Проблемная ситуация

Туристическая фирма в силу небольшого количества ее сотрудников может быть отнесена к малым предприятиям. Одно из основных направлений ее деятельности — организация въездного туризма в Россию и обслуживание туристических групп внутри страны. В последние несколько лет отмечается сокращение общего количества въезжающих одиночных туристов и организованных

групп, в связи с чем сокращаются доход от реализации услуг фирмы и объем получаемой прибыли.

Основные финансовые показатели деятельности фирмы

Показатель, руб.	Отчетный год		
	1999	2000	2001
Выручка от реализации услуг	550 377	550 100	549 380
Себестоимость реализуемых услуг	542 533	546 400	548 230
Прибыль от реализации	7844	3700	1 - 50
Прочие операционные доходы	105 527	99 527	100056
Прочие операционные расходы	103 967	98 600	100160
от финансово-хозяйственной деятельности	9404	4627	1046

С целью более глубокого изучения сложившейся ситуации и разработки системы мер, способствующих ее улучшению, руководство фирмы решило провести развернутое исследование глубинных причин проблемы.

Порядок разработки проблемной ситуации

Рассмотрение проблемной ситуации каждым творческим коллективом рекомендуется осуществить по представленной на рис. схеме.



Рис.1. Блок-схема разработки проблемной ситуации

Оценка деятельности команды

Деятельность каждой команды оценивается формально по системе критериев, разработанной коллективно, что позволяет исключить субъективизм оценок. Оценку рекомендуется осуществлять по двум условным группам показателей: характеризующей профессионализм членов группы и характеризующей активность членов группы и их способность вырабатывать коллегиальные решения. Методика формирования количественных оценок изложена в п. 1, а форма расчетной таблицы представлена в табл. 3-1. Рекомендуется следующий состав критериев, который может дополняться и изменяться разработчиками деловой ситуации:

- количество предложенных факторов влияния;
- точность отнесения факторов влияния к группам экзогенных и эндогенных факторов;
- «глубина» построения диаграммы причинно-следственных связей (количество иерархических уровней);
- «широта» построения диаграммы причинно-следственных связей (количество рассмотренных причин первого уровня);
- реалистичность разработанных систем мероприятий, направленных на ликвидацию проблемы (снижению уровня ее напряженности);
- комплексность предложенных мероприятий;
- активность членов команды в процессе работы;
- количество членов в команде;
- наличие в группе явного лидера.

Пример рассмотрения ситуации

Обеспокоенное сложившимся положением и сохранением наметившейся негативной тенденции развития руководство фирмы решило исследовать возникшую проблему с целью выявления ее глубинных причин, а также возможного воздействия на эти причины, разработки системы мер, которые позволили бы изменить тенденцию к лучшему.

По инициативе руководства фирмы был разработан опросный лист, который был предложен въезжающим в страну туристам — клиентам данной фирмы. Им предлагалось

ответить всего на один вопрос — какие основные, по их мнению, причины приводят (или могут привести) к отказу от поездки в страну. Результаты опроса представлены в табл.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

№ п/п	Наименование фактора	Значимость фактора, %
1	Уровень сервисного обслуживания	22
2	Политическая ситуация в стране	16
3	Уровень экономического развития страны	10
4	Стоимость тура	8
5	Культурно-историческое наследие	4
6	Наличие информации о стране	3
7	Экологическая обстановка в стране	13
8	Уровень медицинского обслуживания	6
9	Криминальная обстановка в стране	18
	ИТОГО:	100

Менеджер фирмы проанализировал полученную информацию, используя ABC-анализ. Сначала он построил диаграмму Парето *fc 1, на которой факторы влияния располагались по мере падения их значимости (рис. 1.1), а затем — кумулятивную кривую (диаг-грамма Парето № 2), позволяющую разделить совокупность фак-горов влияния на группы А, В и С (рис.1.2).

Все факторы влияния был разделены на три одинаковые по чис-пу факторов группы (по три фактора в каждой группе) после чего была оценена степень влияния каждой из них на снижение уровня въездного туризма, — как оказалось, она существенно различается.

Группа А, в которую входят такие факторы, как уровень сервисного обслуживания, криминальная обстановка в стране и политическая ситуация, составляющие 33,3% от общего числа факторов оказывает наибольшее влияние (56%) на выбор страны для туристического путешествия.

Группа С, включающая в себя такие факторы, как уровень медицинского обслуживания, культурно-историческое наследие и предоставляемая информация о стране, составляющие также 33,3% от общего числа факторов, в меньшей степени (13%) влияет на выбор туристами страны посещения. Это группа относительно малозначимых факторов влияния

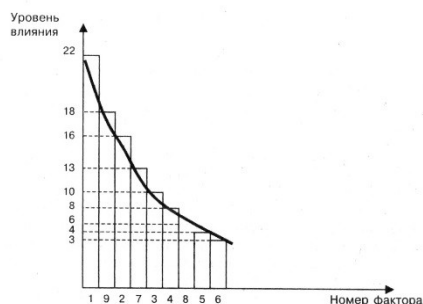


Рис. 1.1. Распределение факторов влияния по их значимости на уровень въездного туризма

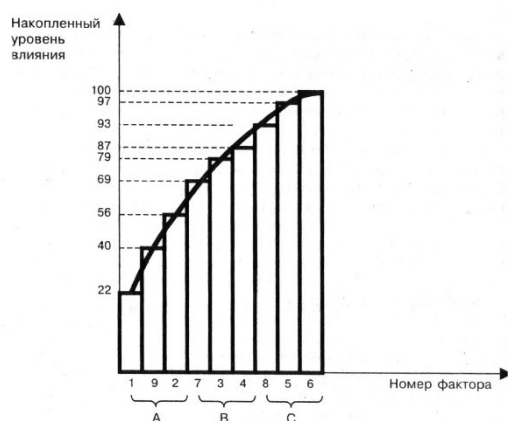


Рис. 1.2. Кумулятивная кривая факторов влияния

Группа В, в которую входят такие факторы, как экологическая обстановка в стране, ее экономическое развитие и стоимость туристического тура, образует промежуточную по значимости группу факторов, влияющих на выбор туристов страны посещения не более чем на 31%.

Таким образом, для привлечения иностранных туристов в Россию надо, скорее всего, кардинальным образом воздействовать на факторы группы А.

Для определения глубинных причин возникновения проблемы (снижение уровня иностранного въездного туризма) была построена диаграмма причинно-следственных связей Исикавы («рыбий скелет»). Такая диаграмма строится следующим образом: в правом блоке диаграммы указывается сама проблема, затем слева направо проводится прямая линия — «хребет» и формулируются основные факторы, от которых зависит возникновение указанной проблемы. Они располагаются ниже и выше «хребта» и заключаются в прямоугольные рамки, от которых проводятся прямые линии к «хребту» — это как бы «большие кости» рыбьего скелета; вторичные факторы, оказывающие влияние на основные, записываются возле линий, которые проводятся слева и справа от «больших костей» и именуются «средними костями», и т.д. Глубина построения диаграммы не ограничена. Диаграмма Исикавы представлена на рис.1.3, для удобства ее размещения введены шифры причин третьего уровня:

- 1.1.1. Моральный и физический износ имеющихся отелей.
- 1.1.2. Недостаточное количество отелей среднего класса.
- 1.1.3. Неудобное место расположения отелей.
- 1.2.1. Моральный и физический износ оборудования.
- 1.2.2. Узкий ассортимент предлагаемых блюд.
- 1.2.3. Низкое качество пищи.
- 2.1.1. Неблагоприятная социальная обстановка.
- 2.1.2. Слабая профилактика правонарушений.
- 2.2.1. Слабая работа правоохранительных органов.
- 2.2.2. Продолжающийся передел собственности.
- 2.3.1. Угроза террористических актов.
- 2.3.2. Незаконные поставки оружия.
- 3.1.1. Протест населения против ведения военных действий.
- 3.1.2. Падение уровня жизни населения.
- 3.2.1. Слабое исполнение законов.
- 3.2.2. Неудовлетворительная работа законодательных органов.
- 3.3.1. Высокий уровень инфляции.
- 3.3.2. Неразвитость банковской системы.
- 4.1.1. Моральный и физический износ оборудования очистных сооружений.
- 4.1.2. Физический и моральный износ водопроводной системы.

- Построенная диаграмма причинно-следственных связей позволила в той или иной степени выявить причины снижения уровня въездного туризма. В основном причины, как видим, носят внешний (экзогенный) по отношению к организации характер — это неудовлетворительная криминальная и экологическая обстановка, нестабильность политической ситуации в стране и др. Но существуют и внутренние (эндогенные) факторы, на которые организация в состоянии повлиять. К наиболее важным эндогенным факторам относится в соответствии с диаграммой Парето, например, «низкий уровень сервиса» — руководство может предпринять определенные действия по устранению его причин: предложить персоналу фирмы пройти профессиональную переподготовку в ведущих фирмах отрасли, что позволит повысить качество обслуживания клиентов; заключить договора на проживание иностранных туристов в российских семьях, что отчасти улучшит качество жилищно-бытовых условий их пребывания в стране; принять решение о строительстве отеля, отвечающего мировым стандартам.

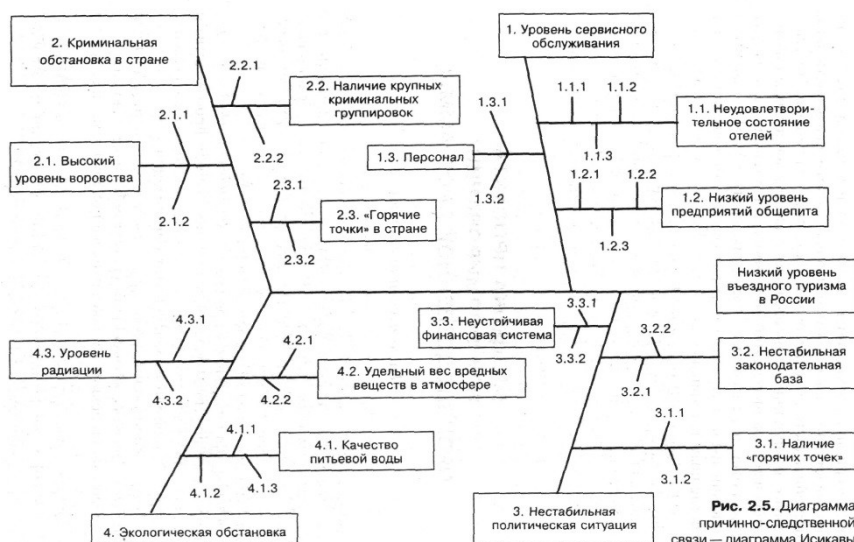


Рис. 2.5. Диаграмма причинно-следственной и — диаграмма Исикавы

Перечень докладов по всем темам дисциплины

1. Понятие стратегического управления предприятием.
2. Ценовая политика организации, методы определения цены её продукции и стратегий её реализации.
3. Стратегии инвестиционной деятельности организации во внешней сфере.
4. Нестабильность внешней среды и виды стратегического управления фирмой.
5. Понятие цели, приоритета и ценности для предприятия.
6. Управленческие решения по выбору миссии организации.
7. Методы оценки степени достижения цели.
8. Понятие о производственной системе.
9. Структура производственной системы.
10. Стратегические ресурсы производственной системы.
11. Понятие стратегического анализа.
12. Основы стратегического анализа.
13. Общая характеристика функциональных стратегий предприятия.
14. Методы стратегического анализа отрасли строительства
15. Информационная база стратегического анализа деятельности организации.
16. Концепция стратегического потенциала организации.
17. Оценка конкурентоспособности потенциала организации.
18. Основные методы оценки стратегического потенциала.
19. Общие стратегии конкуренции.
20. Стратегия лидерства по издержкам.
21. Матрица М. Портера.
22. Стратегия дифференциации организации.
23. Стратегия оптимальных издержек.
24. Сформулированные стратегии низких издержек и дифференциации .продукции.
25. Стратегии вхождения в новые сферы деятельности.
26. Стратегии диверсификации в родственные отрасли.
27. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли.
28. Стратегии продажи или ликвидации бизнеса организации.
29. Корпоративные стратегии восстановления, продажи и реструктуризации портфеля предприятия.
30. Стратегии транснациональной диверсификации организации.
31. Комбинированные стратегии диверсификации деятельности предприятия.
32. Стратегии конкуренции в новых отраслях деятельности.
33. Стратегии конкуренции организации в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
34. Стратегическое предвидение и уровни разработки стратегических решений в организации.
35. Корпоративная стратегия предприятия.
36. Деловая стратегия организации.
37. Функциональные стратегии предприятия.
38. Операционные стратегии.
39. Выбор позиции предприятия в конкуренции.
40. Разработка управленческих решений по формулированию стратегии строительной организации в условиях неопределенности и риска.
41. Контроль реализации управленческих решений.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

Что даёт использование системного и программно-целевого подхода при управлении развитием? Приведите примеры успешного опыта практической реализации стратегий и программ инновационного развития.

1. Что такое новшество, инновация и проект создания инновационного бизнеса?
2. Что такое реализуемость, результативность и эффективность инновационных проектов?
3. Охарактеризуйте кратко учебно-практический проект, в разработке которого Вы участвовали ?
4. В чём конкретно проявляется его инновационность?
5. Что является главными «изюминками» вашего проекта, обеспечивающими его конкурентоспособность?
6. Что такое цель и в каких форматах она ставится? Приведите пример.
7. Что такое структура «цели- подцели-задачи»? Приведите пример.
8. Что такое структура «цели –средства» и как Вы её построили для вашего проекта?
9. Основные положения методики «затраты – результаты». Приведите пример её приложения. Что она дала в вашем проекте?
10. Алгоритм принятия решения по выбору приоритетов, обеспечивающих достижение цели с минимальными затратами. Приведите пример его применения. Что он дал в вашем проекте?
11. Алгоритмам расчёт финансовых результатов и стартовых затрат бизнес-проектов. Приведите пример его применения.
12. Что такое перекрёстное финансирование бизнес-проектов? Приведите пример. Что он дал в вашем проекте?
13. За счёт чего можно максимизировать бюджетную эффективность одного проекта инновационного бизнеса? Группы проектов?
14. За счёт чего можно максимизировать реализуемость (минимизировать риски) инновационных проектов? Что вы делали для этого в вашем проекте?
15. Перечислите членов команды проекта создания инновационного бизнеса и их роли.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал

		монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/

6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Коротков Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536064>
2. Голубкова Л. Г. Философия управления : учебник для вузов / Л. Г. Голубкова, В. М. Розин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 439 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06589-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563959>
3. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2021.— 468 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24817>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лозик Н.Ф., Кузина М.Н., Царегородцев Д.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2019.— 150 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48976>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ополченова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2021.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51871>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021.— 577 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52064>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент»/ В.Я. Горфинкель [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 391 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/20958>.— ЭБС «IPRbooks».

8. Кулаков Ю.Н. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: курс лекций/ Кулаков Ю.Н., Мещерякова Т.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2021.— 154 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/20006>.— ЭБС «IPRbooks».

9. Беликова И.П. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций)/ Беликова И.П.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 76 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47302>.— ЭБС «IPRbooks».

10. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Круглова Н.Ю., Резник С.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 249 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48889>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Информационные системы в экономике : учебник для вузов / В. Н. Волкова, В. Н. Юрьев, С. В. Широкова, А. В. Логинова ; под редакцией В. Н. Волковой, В. Н. Юрьева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-1358-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511652>

2. Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2021.— 188 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45034>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Обоснование Российской концепции непрерывного образования взрослых / А. Г. Теслинов, В. В. Безлепкина, В. Л. Петров, С. А. Щенников. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2014. — 128 с. — ISBN 978-5-87623-831-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107141.html>

4. Дармилова Ж.Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Дармилова Ж.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24784>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Ляско А.К. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: современный учебник/ Ляско А.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2018.— 488 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51100>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт Министерства финансов РФ <http://www.minfin.ru>.
2. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ <http://www.nalog.ru/>.
3. Профессиональный портал о налогах www.nalog-forum.ru.
4. Теория и практика финансового и управленческого Учета - www.gaap.ru.
5. Госкомстат РФ - www.gks.ru.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>
<http://www.kodeks.ru>

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>
<http://www.hozpravo.ru>

Российская Газета
Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>
<http://www.fingazeta.ru/>
<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Коммерсант
 Финансовая газета
 Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
 Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
 предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
 новости, аналитические материалы, информация
 о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

<http://www.consaltling.ru/>

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Владение выдающимися лидерскими качествами СК-3	1. Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом. 2. Выращивает лидеров среди своих сотрудников. Умело и эффективно делегирует свои полномочия. Побуждает сотрудников самостоятельно планировать свою деятельность, задает ориентиры развития. Способствует тому, чтобы сотрудники ставили перед собой трудные, но реалистичные цели. 3. Создает план развития своих сотрудников, выступает в роли наставника. Тратит время и усилия на организацию тренингов и других развивающих мероприятий
Высокий уровень «эмоционального интеллекта»	1. Спокойно разрешает конфликты и разногласия. 2. Умеет передавать информацию без потерь,

ЛКК-1	сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов.
Способность развивать в себе личностные качества, требуемые руководителю высшего звена ЛКК-5	1. Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ И ПРОДУКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
7.1 Нормативно-правовые документы	11
7.2 Основная литература	11
7.3 Дополнительная литература	12
7.4 Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Целями дисциплины «Стрессоустойчивость и продуктивное мышление руководителя» являются:

- формирование системных представлений о профессиональном стрессе, его причинах, проявлениях и последствиях;
- формирование умений проводить научно обоснованную диагностику стресса и состояний сниженной работоспособности.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование представлений о специфике и содержании, формах стресс-менеджмента;
- развитие навыков, необходимых в сфере менеджмента.
- уметь анализировать психологические особенности профессиональной деятельности.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Лично-культурные компетенции (ЛКК) и Универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способность развивать общекультурный, исследовательский и профессиональный уровень и управлять своей жизнедеятельностью ЛКК-4	формирования социального менеджмента на российских предприятиях	пользоваться основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач	основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач
Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки УК-6	основ планирования профессиональной траектории с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда	расставлять приоритеты профессиональной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	навыками выявления стимулов для саморазвития; навыками определения реалистических целей профессионального роста

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.2	Стрессоустойчивость и продуктивное мышление руководителя															Э (Т) 2 ч	УК-6, ЛКК-4
3.2.1.	Стресс и проблема адаптации	8	4		2	2		4									
3.2.2.	Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа в профессиональной деятельности	8	4		2	2		4									
3.2.3.	Комплексная методология оценки и коррекции психологического стресса в профессиональной деятельности	8	4		2	2		4							Д		
3.2.4.	Методы профилактики и коррекции стресса	8	4		2	2		4									
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
3.2.1. Стресс и проблема адаптации	Социально-экономические и медико-демографические аспекты изучения стресса в экономически развитых странах. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Стресс и нарушения поведенческой адаптации. Болезни «стрессовой этиологии» и формы личностной дезадаптации.
3.2.2. Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа в профессиональной деятельности	Профессионально-личностные акцентуации. Тип А поведения. Синдром выгорания. Развитие пограничных невротических состояний как следствие интенсивного переживания стресса. Синдром посттравматического стресса.
3.2.3. Комплексная методология оценки и коррекции психологического стресса в профессиональной деятельности	Современные технологии управления стрессов (стресс-менеджмент) – от диагностики к интегральной оценке и коррекции. Трехуровневая модель интегральной оценки стресса. Реализация в форме экспертно-диагностических систем. Индивидуальный профиль стресса и подбор адресных коррекционно-профилактических средств.
3.2.4. Методы профилактики и коррекции стресса	Антистрессовый стиль работы и руководства. Основные подходы к борьбе со стрессом. Общая классификация методов профилактики и коррекции стресса в профессиональной деятельности. Примеры методов устранения причин развития стресса – «объектная парадигма» (режимы труда и отдыха, time-management, формирование условий для «здорового образа жизни» и др.) «Субъектная парадигма» – пассивный и активный субъект.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.2.1. Стресс и проблема адаптации	Критерии оценки негативных последствий стресса на индивидуальном и популяционном уровне.	4
3.2.2. Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа в профессиональной деятельности	Стадии переживания критических жизненных ситуаций и выхода из них (модель М. Хоровитца). Временная динамика и психологическая характеристика основных стадий («шок», «отказ», «вторжение», «переживание», «выход»), возможные негативные последствия	4
3.2.3. Комплексная методология оценки и коррекции психологического стресса в профессиональной деятельности	Примеры прикладной реализации комплексной методологии стресс-менеджмента).	4
3.2.4. Методы профилактики и коррекции стресса	Примеры методов непосредственного воздействия на состояние человека (фармакотерапия, культура питания, рефлексотерапия, функциональная музыка, суггестивные воздействия). БОС (биологически обратная связь) в борьбе со стрессом.	4

Итого:	32

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Доклад

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Доклад;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.2.3	Комплексная методология оценки и коррекции психологического стресса в профессиональной деятельности	УК-6, ЛКК-4	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 2,5 0-10 0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам доклада (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.
Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено

Примерные темы докладов

1. Стресс, источники стресса.
2. Классификация стрессовых ситуаций.
3. Стратегия саморегуляции в стрессе, психоэнергетический потенциал.
4. Выявление уровня психоэнергетической опустошенности личности.
5. Построение идеальной ресурсной модели противодействия стрессу.
6. Эффективные техники релаксации, дыхательные упражнения, телесные техники.
7. Поведенческие модели в стрессовых ситуациях. 8. Навыки принятия эффективных решений в стрессовых ситуациях.
9. Создание собственных позитивных установок. 10. Моделирование стрессовых ситуаций на работе и регулирование напряжения.
11. Включение техник и приемов в рабочий день.
12. Стрессовые состояния в рабочей групповой деятельности (переговоры, совещание, планерка).
13. Эффективное использование своих внутренних жизненных ресурсов.
14. Интеграция и систематизация методов стресс-менеджмента.
15. Исследование состояний защищенности и готовности к эффективной жизнедеятельности.
16. Развитие навыков «нестрессового» взаимодействия с коллегами по работе, взаимодействия в конфликтных ситуациях.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Проблема стресса в жизни современного общества. Основные сферы изучения стресса в прикладных психологических исследованиях.
2. Стресс и адаптация. Уровни адаптации и формы проявлений дезадаптации на личностном и поведенческом уровнях.
3. Стресс и здоровье человека. Понятие психического здоровья. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека.
4. История развития исследований стресса в физиологии и психологии. Основные этапы.
5. Классическая концепция стресса Г. Селье. Общий адаптационный синдром, основные закономерности проявлений и развития. Вклад естественнонаучной традиции в развитие психологических исследований стресса.
6. Физиологический и психологический стресс, различия в механизмах формирования. Основные субсиндромы проявлений стресса. Связь с успешностью поведенческой адаптации.
7. Комплексный подход к анализу проявлений стресса. Основные классы диагностических методов, примеры конкретных методик. Способы интеграции данных в зависимости от типа диагностических задач.
8. Основные современные подходы к изучению стресса. Сравнительная характеристика подходов.

9. Экологический подход к изучению стресса. Трактовка понятия стресс в рамках парадигмы соответствия «личность-среда» и методология исследований.

10. Когнитивная модель психологического стресса Р. Лазаруса. Субъективный образ проблемной ситуации и роль механизмов когнитивной оценки в формировании стрессовых реакций.

11. Стратегии преодоления стресса (копинг-механизмы). Индивидуальные стили «совладающего поведения» (модель С. Хобфолла). Возможности целенаправленного формирования адекватных стратегий преодоления стресса.

12. Трансактный подход к изучению стресса. Модель Т. Кокса и возможности ее практического использования.

13. Регуляторный подход к изучению стресса. Синдромы острого и хронического стресса, их негативные последствия.

14. Понятие «экстремальности» и экстремальных условий деятельности. Абсолютная и относительная экстремальность. Классификация факторов прямого и опосредующего влияния на степень экстремальности ситуации.

15. Стресс и состояния психической напряженности. Операциональная и эмоциональная напряженность, роль мотивационно-личностных факторов в их развитии. Формы проявления состояний эмоциональной напряженности.

16. Стадии переживания критических жизненных ситуаций (модель Хоровитца). Закономерности динамики и психологическая характеристика каждой из стадий. Особенности психологической помощи на каждой из них.

17. Основные психологические составляющие переживаний хронического стресса. Фиксация негативных проявлений в форме устойчивых индивидуально-личностных характеристик поведенческих нарушений.

18. Изменения в поведении при длительном переживании стресса. Формирование поведенческих риск-факторов для здоровья человека. Тип А поведения.

19. Развитие личностных деформаций в процессе длительного переживания стресса. Синдром выгорания. 20. Развитие пограничных невротических состояний как следствие интенсивного переживания стресса. Посттравматический стресс.

21. Проблема управления стрессом. Взаимосвязь диагностической и профилактической направленности работы как основа современных технологий стресс-менеджмента.

22. Психопрофилактика и коррекция стресса. Объектная и субъектная парадигмы. Общая классификация методов борьбы со стрессом.

23. Опосредующие методы профилактики и коррекции стресса (объектная парадигма). Примеры используемых средств.

24. Непосредственные методы воздействия на состояние человека. «Пассивный» и активный субъект психопрофилактики. Примеры средств «внешнего» воздействия на состояние человека. 25. Психологическая саморегуляция состояний. Основные классы методов и техник. Программы обучения навыкам саморегуляции и управления стрессом.

26. Организационные формы использования методов профилактики и управления стрессом в прикладных условиях. Оценка эффективности использования методов оптимизации состояния человека при проведении индивидуальной и групповой психокоррекционной работы.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетво рительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

		Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Дерби, Э. Психология управления изменениями: семь главных правил / Э. Дерби ; перевод Е. Рыбакова. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 200 с. — ISBN 978-5-9614-2735-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124509.html>
2. Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент : учебник для вузов / Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06475-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562959>
3. Малышев, К. Б. Психология управления : учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. — 160 с. — ISBN 978-5-9729-0910-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123829.html>
4. Захарова Л.Н. Психология управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Захарова Л.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Логос, 2021.— 374 с.—

Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/9105.html>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 591 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81838.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Петер Куттер Психоанализ: Введение в психологию бессознательных процессов [Электронный ресурс]/ Петер Куттер, Томас Мюллер— Электрон. текстовые данные.— М.: Когито-Центр, 2019.— 384 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/88336.html>.— ЭБС «IPRbooks»

7.3 Дополнительная литература

1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология»/ Анцупов А.Я., Ковалев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.— 391 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81561.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Берн Э. Трансактный анализ в психотерапии. Системная индивидуальная и социальная психиатрия [Электронный ресурс]/ Берн Э.— Электрон. текстовые данные.— М.: Академический Проект, 2019.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/36609.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Основы групповой динамики. Часть 1. Темы 1-7 [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2019.— 60 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31135.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Романова Е.В. Психология управления. На пути к руководящей должности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Романова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015.— 136 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30786.html>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Шуванов В.И. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебник/ Шуванов В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10543.html>.— ЭБС

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptr.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-executive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

<http://www.rosprom.gov.ru>

<http://www.mcx.ru>

<http://www.mintrans.ru>

<http://www.minsvyaz.ru>

<http://www.minfin.ru>

<http://www.nalog.ru>

<http://www.economy.gov.ru>

<http://www.fas.gov.ru>

<http://www.fstrf.ru>

<http://www.gost.ru>

<http://www.arbitr.ru>

<http://www.law.edu.ru>

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

<http://www.businessvoc.ru>

<http://www.rg.ru/>

<http://www.hozpravo.ru>

<http://www.kommersant.ru/>

<http://www.fingazeta.ru/>

<http://www.vestnik-vas.ru/>

<http://www.zakon.ru/>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

Федеральное агентство по промышленности

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

Министерство транспорта Российской
Федерации

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

Министерство финансов Российской Федерации

Федеральная налоговая служба

Министерство экономического развития
Российской Федерации

Федеральная антимонопольная служба

Федеральная служба по тарифам

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

Российская Газета

Журнал «Хозяйство и право»

Коммерсант

Финансовая газета

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

<http://www.consalting.ru/>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

<http://www.rcsme.ru/>

<http://www.hr-portal.ru>

<http://www.bankir.ru>

<http://www.mediacia.com>

<http://www.vestnik-gosreg.ru>

<http://www.bankrot.ru>

<http://www.bankrotstvo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

Российский деловой портал Альянс Медиа

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,

менеджменту, финансам, управлению

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

Ресурсный центр малого предпринимательства

Сайт, посвященный управлению персоналом

Сайт, посвященный банковской деятельности

Центр медиации и права

Вестник государственной регистрации

Российский антикризисный ресурс

Интернет-проект Банкротство.RU

<http://www.bankrupt.ru>
<http://buhgalte.ru/>
<http://www.sovbuh.ru/>
<http://provodka.ru/>

Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность развивать общекультурный, исследовательский и профессиональный уровень и управлять своей жизнедеятельностью ЛКК-4	1.Эффективно управляет всеми ресурсами, включая свое время и время других сотрудников 2. Формирует способность работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности
Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки УК-6	1.Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста 2.Проводит рефлекссию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования**

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
7.1 Нормативно-правовые документы	12
7.2 Основная литература	12
7.3 Дополнительная литература	13
7.4 Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - *формирование системы знаний и навыков в области деловой коммуникации.*

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение сущности и современных форм деловой коммуникации, международного и российского опыта в данной сфере. В этой связи рассматриваются основные стадии процесса деловой коммуникации, а также оптимальные методы из реализации.

Для обеспечения максимального прикладного характера дисциплины, в рамках курса предусмотрены практические упражнения, направленные на формирование навыков эффективной коммуникации в ситуациях делового взаимодействия. Особое внимание в курсе уделено вопросам психологического влияния, аргументации и убеждения в процессе деловой коммуникации.

Задачи дисциплины:

- Создать предпосылки для формирования способности слушателя эффективно взаимодействовать в формате коммерческих переговоров с представителями бизнес сообщества;
- Используя существующие научные подходы, бизнес – технологии, предоставить систему прикладных методов для систематизации и развития практики бизнес - коммуникации в условиях конкурентной внешней среды.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Умение создать эффективную управленческую команду руководителей высшего звена, добиться взаимопонимания и социального партнерства на всех уровнях управления. СК-4	особенности применения методов внешней и внутренней коммуникации в различных управленческих ситуациях	формировать эффективные модели коммуникации, отвечающие актуальным коммерческим интересам и бизнес - целям	владеть навыками анализа, построения и реализации эффективных моделей деловой коммуникации.
Универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4		специфики коммуникативной деятельности педагога; многообразия моделей и технологий педагогической коммуникации; основных концепций организации межличностного	разрабатывать коммуникативную стратегию и тактику эффективного педагогического взаимодействия; самостоятельно находить и обрабатывать информацию,	навыками эффективного речевого поведения в различных сферах коммуникации и разных речевых ситуациях; навыками извлечения

	взаимодействия в информационно-образовательной среде универсальные закономерности структурной организации и самоорганизации текста	необходимую для качественного выполнения профессиональных задач и достижения профессиональных значимых целей, в т.ч. на иностранном языке	необходимой информации из оригинального текста на иностранном языке по профессиональной проблематике

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.3	Бизнес-коммуникации															Э (Т) 2 ч	УК-4, СК-4
3.3.1.	Деловые коммуникации как фактор эффективности менеджмента Социально-психологические аспекты коммуникации.	8	4		2	2		4							Д		
3.3.2.	Структура, элементы и этапы деловой коммуникации. Стратегии и стили коммуникации.	8	4		2	2		4									
3.3.3.	Методы аргументации в процессе коммуникации. Принципы работы с претензиями, возражениями и в ситуациях жёсткого взаимодействия.	8	4		2	2		4									
3.3.4.	Методы убеждающей презентации. Особенности формата публичных выступлений. Принципы	8	4		2	2		4									

	межличностной коммуникации в группе. Методы работы с аудиториями.																
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
3.3.1 Деловые коммуникации как фактор эффективности менеджмента Социально-психологические аспекты коммуникации.	Цели, задачи дисциплины, основные понятия и определения, организация самостоятельной работы слушателей. Внешние и внутренние факторы эффективности менеджмента. Коммуникация как ключевой фактор эффективности управления. Факторы эффективности коммуникации. Психологические особенности личности и эффективность коммуникации. Роли и позиции в общении.
3.3.2 Структура, элементы и этапы деловой коммуникации. Стратегии и стили коммуникации.	Структура процесса коммуникации. Роль и содержание каждого этапа коммуникации. Взаимосвязь структуры и стиля коммуникации. Типология стилей и стратегий взаимодействия.
3.3.3 Методы аргументации в процессе коммуникации. Принципы работы с претензиями, возражениями и в ситуациях жёсткого взаимодействия.	Базовые методы коммуникации в мировой практике бизнеса. Особенности коммуникации в эмоциональных позициях, способы выхода из жёсткого взаимодействия.
3.3.4 Методы убеждающей презентации. Особенности формата публичных выступлений. Принципы межличностной коммуникации в группе. Методы работы с аудиториями.	Составление содержательной части презентации с учётом потребностей аудитории. Правила работы с вопросами аудитории. Особенности публичного выступления.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.3.1 Деловые коммуникации как фактор эффективности менеджмента Социально-психологические аспекты коммуникации.	Детальная аналитическая проработка предложенного видео-кейса	4
3.3.2 Структура, элементы и этапы деловой коммуникации. Стратегии и стили коммуникации.	Изучение практических работ Нила Рэкхема	4
3.3.3 Методы аргументации в процессе коммуникации. Принципы работы с претензиями, возражениями и в ситуациях жёсткого взаимодействия.	Заполнение серии тестов, самодиагностика способов ведения переговоров	4

3.3.4 Методы убеждающей презентации. Особенности формата публичных выступлений. Принципы межличностной коммуникации в группе. Методы работы с аудиториями.	Рольевой и методологический анализ коммерческих переговоров (на примере собственной деятельности).	4
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Диспута.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - диспут;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.3.2	Структура, элементы и этапы деловой коммуникации. Стратегии и стили коммуникации.	СК-4; УК-4	Диспут	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 0-10 0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам диспута (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к диспуту

Подготовка представляет собой проектирование слушателем обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях слушателю необходимо:

- самостоятельно выбрать модель нового бизнеса и определить его главные параметры;
- продумать проблемные ситуации и способы их разрешения (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать обоснование выбора стратегии организационных изменений и практических форм ее реализации.

Примерные вопросы для проведения диспута:

1. Каким образом межличностное общение партнеров влияет на эффективность коммуникационного процесса?
2. Как влияет психологическая и нравственная культура межличностных коммуникаций на достижение желаемого результата?
3. Какие особенности межличностных отношений в организации необходимо учитывать при планировании целей ее дальнейшего развития?
4. Когда межличностные и межгрупповые отношений в организации сливаются? Приведите примеры.
5. Какие методики исследований специфики межличностных отношений вам известны? В чем состоит специфика каждой?

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Специфика делового общения.
2. Коммуникативные барьеры в общении.
3. Перцептивный аспект деловой коммуникации.
4. Интерактивный аспект деловой коммуникации.
5. Речевые технологии делового общения.
6. Невербальные средства общения и их использование в управленческой практике.
7. Методы делового общения.
8. Виды делового общения на государственной гражданской службе и их характеристика.
9. Общие требования к деловой беседе и ее структура.
10. Методика подготовки и проведения деловых бесед.
11. Деловое совещание как один из видов делового общения.
12. Виды деловых совещаний на государственной гражданской службе и их характеристика.
13. Основные этапы подготовки к деловым переговорам.
14. Структура переговоров и основные требования к менеджеру в ходе их проведения.
15. Правила делового общения по телефону.
16. Профессиональные качества ведущего совещание и стили его руководства.
17. Общее и особенное в структуре брифинга и пресс-конференции.
18. Классификация деловой корреспонденции и общие требования к деловым письмам.
19. Содержание понятия «деловой протокол», его составляющие.
20. Организация подготовки переговоров принимающей стороной.
21. Правила ведения телефонных переговоров и их записи.
22. Стратегия и тактика проведения переговоров.
23. Стратегия составления самопрезентации.

24. Требования к культуре деловой речи.
25. Нравственная основа делового этикета.
26. Управленческая этика, корпоративная этика, корпоративные кодексы.
27. Основные требования к записи бесед (переговоров).
28. Порядок проведения деловых визитов и бесед.
29. Различие между позициями и интересами на переговорах. Метод совместного рассмотрения проблемы.
30. Классификация приемов. Виды деловых приемов.
31. Психологические аспекты делового общения.
32. Этические нормы при вручении подарков.
33. Организационное и протокольное обеспечение переговоров.
34. Порядок рассылки приглашений и ответа на них.
35. Подготовка и планирование переговоров.
36. Сферы и порядок использования в деловом общении визитных карточек.
37. Некоторые тактические приемы ведения переговоров. Методы подготовки: деловая игра, составление балансных листов и "мозговой штурм".
38. Основы деловой этики на современной государственной гражданской службе.
39. Особенности российской деловой культуры – в прошлом и настоящем.
40. Национальные стили ведения переговоров. Кросс-культурный анализ обычаев делового общения.
41. Роль этики в деловом взаимодействии в рекламном бизнесе.
42. Исторические предпосылки становления этики делового общения.
43. «Золотое правило этики» и характер делового общения.
44. Общие этические принципы и нормы делового общения.
45. Роль этикета и культуры поведения на государственной гражданской службе.
46. Служебный этикет как унифицированная форма общения.
47. Визитная карточка – краткий информатор о деловом партнере.
48. Правила речевого общения на государственной гражданской службе.
49. Культура и техника речи в презентации делового партнера.
50. Манера общения и имидж делового человека.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно

		увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
6. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
7. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Жернакова М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16604-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531364>
2. Ратников В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 450 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18744-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560029>
3. Гендерные аспекты языка, сознания и коммуникации : коллективная монография / А.А. Анков [и др.]. — Москва : Издательский Дом ЯСК, 2022. — 400 с. — ISBN 978-5-907290-95-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125832.html>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Колкер А.Б. Информационные сети и коммуникации : учебное пособие / Колкер А.Б.. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2022. — 99 с. — ISBN 978-5-7782-4645-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126492.html>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Кметь Е.Б. Маркетинговые коммуникации. Теория, практика, управление [Электронный ресурс]: / Е.Б. Кметь— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016.— 183 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54491.html>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Косова, Ю. А. Деловые коммуникации: технологии общения : сборник практических заданий / Ю. А. Косова, Н. В. Сергеева. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2021. — 127 с. — ISBN 978-5-93916-893-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117239.html>
2. Невоструев П.Ю. Маркетинговые коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ П.Ю. Невоструев— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2019.— 199 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10770.html>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Маркетинговые коммуникации [Электронный ресурс]: методические рекомендации/ — Электрон. текстовые данные.— Орск: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) Оренбургского государственного университета, 2017.— 38 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51551.html>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Моргунов В.И. Инновационные процессы развития маркетинга в современной экономике [Электронный ресурс]: научное издание/ В.И. Моргунов, А.И. Дубков—

Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 32 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/60237.html>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Каталог официальных сайтов <http://www.rg.ru/gossaity.html>
2. Институт экономической политики им. Е.Гайдара <http://www.iet.ru/>
3. Фонд экономических исследований «Центр развития» <http://www.dcenter.ru/>
4. Институт современного развития (ИНСОР) <http://www.riocenter.ru/ru>
5. Центр стратегических разработок <http://www.csr.ru/>
6. Фонд «Общественное мнение» <http://www.fom.ru/>
7. Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук <http://www.ecfor.ru/index.php>
8. Институт экономики РАН <http://inecon.ru/ru/>
9. Институт общественного проектирования <http://www.inop.ru/>
10. Группа «Интеллектуальная Россия» <http://www.intelros.ru/>
11. Институт экономических стратегий Отделения общественных наук Российской академии наук <http://www.inesnet.ru/institute/>

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с

усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Умение создать эффективную управленческую команду руководителей высшего звена, добиться взаимопонимания и социального партнерства на всех уровнях управления СК-4	1. Находит на основе новых знаний уникальные решения нестандартных управленческих проблем в различных сферах экономики, в условиях различных форм собственности и хозяйствования, состояния ресурсного обеспечения и внешней среды 2. Проводит масштабные комплексные исследования, на этой основе делает стратегические выводы и доказывает их значимость
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КОРПОРАТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ В РАЗВИТИИ БИЗНЕСА
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
7.1 Нормативно-правовые документы	12
7.2 Основная литература	12
7.3 Дополнительная литература	13
7.4 Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины «Корпоративная культура в развитии бизнеса» - формирование системы знаний и навыков в области построения и трансформации корпоративной идеологии путем применения научных знаний, исследований и критического мышления.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение сущности феномена корпоративной культуры, международного и российского опыта в данной сфере. В этой связи рассматриваются основные стадии процесса формирования корпоративной культуры, а также оптимальные методы их реализации.

Для обеспечения максимального прикладного характера дисциплины, в рамках курса предусмотрены практические упражнения, направленные на закрепление знаний в области построения корпоративной культуры. Особое внимание в курсе уделено вопросам диагностики и трансформации организационной культуры предприятия, что является одним из ключевых навыков профессионального менеджера.

Задачи дисциплины:

- Создать предпосылки для формирования способности слушателя работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности;
- Используя существующие научные подходы, предоставить инструментарий для систематизации и развития управленческой практики в области формирования корпоративной идеологии, отвечающей стратегическим целям компании.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	Способность осуществлять стратегическое управление персоналом организации ПСК 3 (2)	целей и мотивов межличностного взаимодействия.	анализировать различные методы мотивации, категории власти.	навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
Универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-3	теоретических и практических аспектов организации как процесса и как явления, организационных систем, законов и принципов организации	применять методы научной организации труда и организационного проектирования, практически использовать	практическим опытом применения методов научной организации труда и организационного проектирования, методами	

		навыки рационализации управленческого труда	прогнозирование развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.4	Корпоративные культуры в развитии бизнеса															Э (Т) 2 ч	УК-3, ПСК-3 (2)
3.4.1.	Понятие организационной и корпоративной культуры. Взаимосвязь стратегии, структуры и культуры компании. Взаимосвязь компонентов организационной культуры.	8	4		2	2		4							О, РГ		
3.4.2.	Разделяемые цели и ценности организации. Согласование корпоративных целей и ценностей. Уникальная система корпоративных целей и ценностей, как основа корпоративной культуры компании.	8	4		2	2		4							О, РГ		
3.4.3.	Принципы формирования корпоративной культуры. Основные точки оказания влияния на культуру компании.	8	4		2	2		4							О, РГ		

3.4.4.	Практические методы формирования и развития корпоративной культуры. Управленческие установки, направленные на поддержку корпоративных ценностей. Изменения на уровне бизнес-процессов.	8	4		2	2		4							О, РГ		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
3.4.1. Понятие организационной и корпоративной культуры. Взаимосвязь стратегии, структуры и культуры компании. Взаимосвязь компонентов организационной культуры.	Цели, задачи дисциплины, основные понятия и определения, организация самостоятельной работы слушателей, подготовка итогового эссе на основе включённого наблюдения в своей компании. Взаимосвязь стратегии, структуры и культуры компании. Анализ взаимосвязей компонентов организационной культуры.
3.4.2. Разделяемые цели и ценности организации. Согласование корпоративных целей и ценностей. Уникальная система корпоративных целей и ценностей, как основа корпоративной культуры компании.	Понятие ценности бизнеса. Значимость корректного составления ценностного профиля организации. Согласование корпоративных целей и ценностей. Уникальная система корпоративных целей и ценностей, как основа корпоративной культуры компании. Работа с расширенным списком ценностей бизнеса.
3.4.3. Принципы формирования корпоративной культуры. Основные точки оказания влияния на культуру компании.	Основные точки оказания влияния на культуру компании. Методы воздействия на уровни организационной культуры.
3.4.4. Практические методы формирования и развития корпоративной культуры. Управленческие установки, направленные на поддержку корпоративных ценностей. Изменения на уровне бизнес-процессов.	Диагностика организационной культуры. Уровни воздействия на организационную культуру. Управленческие установки, направленные на поддержку корпоративных ценностей. Изменения на уровне бизнес-процессов.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.4.1. Понятие организационной и корпоративной культуры. Взаимосвязь стратегии, структуры и культуры компании. Взаимосвязь компонентов организационной культуры.	Аналитика уровней культуры в своей организации	4
3.4.2. Разделяемые цели и ценности организации. Согласование корпоративных целей и ценностей. Уникальная система корпоративных целей и ценностей, как основа корпоративной культуры компании.	Изучение практических работ Эдгара Шейна	4
3.4.3. Принципы формирования корпоративной культуры. Основные точки оказания влияния на культуру компании.	Заполнение серии тестов, диагностика типа культуры в своей организации	4
3.4.4. Практические методы формирования и развития корпоративной культуры. Управленческие установки, направленные на поддержку корпоративных ценностей. Изменения на уровне бизнес-процессов.	: «Формирование ценностного профиля организации» (на примере собственной деятельности).	4
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Работа в группах и опрос, включающая в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Работа в группах и опрос;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1	3.4.1. Понятие организационной и корпоративной культуры. Взаимосвязь стратегии, структуры и культуры компании. Взаимосвязь компонентов организационной культуры.	УК-3; ПСК-3 (2)	Опрос, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 2,5 0-10 0-10
2	3.4.2. Разделяемые цели и ценности организации. Согласование корпоративных целей и ценностей. Уникальная система корпоративных целей и ценностей, как основа корпоративной культуры компании.	УК-3; ПСК-3 (2)	Опрос, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 2,5 0-10 0-10
3	3.4.3. Принципы формирования корпоративной культуры. Основные точки оказания влияния на культуру компании.	УК-3; ПСК-3 (2)	Опрос, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их	0-10 2,5 0-10

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
				поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10
4	3.4.4. Практические методы формирования и развития корпоративной культуры. Управленческие установки, направленные на поддержку корпоративных ценностей. Изменения на уровне бизнес-процессов.	УК-3; ПСК-3 (2)	Опрос, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 2,5 0-10 0-10
Итого:					0-40

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерные вопросы для обсуждения:

1. Корпоративная культура: определение и основные критерии выделения типов культур. Четыре типа культур организации (модель Чарльза Хэнди): их структура, основа власти, способность к адаптации, требуемый тип людей.
2. Свойства и основные функции корпоративной культуры.
3. Анализ основных элементов корпоративной культуры:
 - Миссия компании
 - Цели
 - Ценности
 - Культура труда
 - Поведение и коммуникации
 - Символы и мифология

- Философия компании
- 4. Процесс формирования корпоративной культуры и его основные принципы: комплексности представлений о назначении организации, первоочередности, историчности, отрицания силового воздействия, комплексности оценок и др.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Значение дисциплины в бизнесе, предпринимательстве.
2. Типы лидеров, их характерные черты. Стили руководства.
3. Основные функции менеджмента.
4. Типы менеджмента.
5. Руководитель и руководство.
6. Понятие «Организационная культура».
7. Типы организаций.
8. Функции организационной культуры.
9. Компоненты организационной культуры.
10. Виды организаций.
11. Тактика поведения и методы успешных руководителей.
12. Социализация.
13. Формы передачи сотрудникам организационной культуры.
14. Создание имиджа фирмы.
15. Типологии личностей.
16. Краткая характеристика основных типологий личности.
17. Отношение человека к труду. Удовлетворенность работой.
18. Факторы, оказывающие влияние на уровень удовлетворения трудом.
19. Обучение. Доминантные способности к обучению.
20. Стресс. Факторы, вызывающие стресс.
21. Управление стрессом.
22. Коммуникации между людьми.
23. Классификация каналов коммуникации.
24. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления.
25. Конфликты в командах. Способы и правила разрешения конфликтов.
26. Создание имиджа. Принципы создания имиджа.
27. Международные стандарты делового поведения.
28. Национальные кодексы этики.
29. Принципы корпоративной культуры.
30. Составляющие успеха корпорации.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям

(рейтинговой оценки), %		
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
8. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Колосов В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520016>
2. Колеснико А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561198>
3. Корпоративная культура / Б. Гройсберг, Д. Ли, Д. Прайс [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 216 с. — ISBN 978-5-9614-3838-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125296.html>
4. Стребкова Л.Н. Основы предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Стребкова Л.Н.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/44984>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Т.В. Буклей [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 294 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/24755>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Матолыгина Н.В. Профессиональная этика и этикет в сфере сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Матолыгина Н.В., Руглова Л.В.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Интермедия, 2020.— 160 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/30210>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510680>

2. Дорошенко В.Ю. Психология и этика делового общения [Электронный ресурс]: учебник/ Дорошенко В.Ю., Зотова Л.И., Лавриненко В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021.— 415 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/15477>.— ЭБС «IPRbooks».

3 Минервин И.Г. Культура и этика в экономике [Электронный ресурс]: социокультурные факторы экономического роста/ Минервин И.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2019.— 244 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22487>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с

усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность осуществлять стратегическое управление персоналом организации ПСК 3 (2)	1.Применяет методы стратегического управления персоналом, разрабатывать кадровую политику организации, управлять интеллектуальной собственностью организации
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-3	1.Демонстрирует умения выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели 2.Владеет навыком организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений 3.Владеет методами разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
БИЗНЕС-ЭТИКА И АНТИКРИЗИСНЫЕ КОММУНИКАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	16
7.1 Нормативно-правовые документы	16
7.2 Основная литература	17
7.3 Дополнительная литература	17
7.4 Интернет-ресурсы	17
7.5. Справочные системы	17
7.6. Иные источники	18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	18

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является развитие широко образованных, творческих и критически мыслящих руководителей, способных к критическому анализу, прогнозированию сложных профессиональных проблем управления и умеющих эффективно решать возникающие проблемы на высоком нравственном уровне.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов управления корпоративной культурой, таких как, конструктивные взгляды на Культуру, на корпоративную и организационную культуру, понимание возможности, которые возникают при обращении к управлению деятельностью на основе корпоративной культуры, а также освоить инструментарий и методы разработки поля решений относительно развития управленческой практики и организации на основе инструментов работы с культурой

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов развития и управления культурой организации и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении конкурентоспособности своей бизнес-организации.

Задачи дисциплины:

- Изучить основные понятия этики как науки, виды этики;
- Проанализировать актуальные нормы и принципы деловой этики;
- Исследовать способы повышения этического уровня организации;
- Знать правила делового этикета.
- Уметь применять в своей управленческой деятельности нормы и принципы деловой этики;
- Научиться на высоком нравственном уровне налаживать деловое общение и взаимодействие с персоналом и партнерами;
- Уметь соблюдать правила делового этикета;
- Научиться использовать российский и зарубежный опыт в решении этических проблем в деловой сфере;
- Нравственно совершенствоваться, критически оценивать свои достоинства и недостатки, намечать пути развития достоинств и устранения недостатков.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Лично-культурные компетенции (ЛКК) и Универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Развитое чувство социальной ответственности за последствия принимаемых экономических, политических и социальных решений ЛКК-3	способов повышения этического уровня организации	применять в своей управленческой деятельности нормы и принципы деловой этики	способами устранения возможных негативных последствий результатов управленческого труда с использованием норм деловой этики
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на	специфики коммуникативной	разрабатывать коммуникатив	навыками эффективного

иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	деятельности педагога; многообразия моделей и технологий педагогической коммуникации; основных концепций организации межличностного взаимодействия в информационно-образовательной среде универсальные закономерности структурной организации и самоорганизации текста	ную стратегию и тактику эффективного педагогического взаимодействия; самостоятельную находить и обрабатывать информацию, необходимую для качественного выполнения профессиональных задач и достижения профессиональных значимых целей, в т.ч. на иностранном языке	речевого поведения в различных сферах коммуникации и разных речевых ситуациях; навыками извлечения необходимой информации из оригинального текста на иностранном языке по профессиональной проблематике

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	Э/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.5	Бизнес-этика и антикризисные коммуникации															Э (Т) 2 ч	УК-4, ЛКК-3
3.5.1.	Моральный фактор в деятельности руководителя	6	4		2	2		2							ДИ		
3.5.2.	Культура поведения и этика деловых отношений руководителя	7	3		2	1		4							ДИ		
3.5.3.	Дипломатический протокол и простые нормы нравственности	7	3		1	2		4									
3.5.4.	Международный протокол и этикет	6	3		1	2		3									
3.5.5.	Имидж фирмы и ее конкурентоспособность	6	3		2	1		3									
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
3.5.1. Моральный фактор в деятельности руководителя	Значимость этических проблем в современном деловом мире. Этика как философская дисциплина, изучающая мораль и нравственность и как совокупность норм поведения, мораль отдельного человека или группы. Этические учения. Базовые этические категории. Психологические аспекты этики: деяние, мотив, намерение, цель. Основа этики - выяснение того, что является должным для человека. Моральные ориентиры. Универсалия разрыва между этическим идеалом и реальным поведением. Несоответствие нравов требованиям морального закона.
3.5.2. Культура поведения и этика деловых отношений руководителя	Культура как созданный человечеством мир. Виды культур. Деловая культура как система отношений, выраженных в нормах, ценностях и знаниях. Основные объекты отношений в системе деловой культуры. Этический свод законов компании в профессиональной сфере.. Примеры свода профессиональных законов в сфере общего менеджмента, бухгалтерского учёта, связей с общественностью, рекламы
3.5.3. Дипломатический протокол и простые нормы нравственности	Имидж руководителя. Цель ограничения рамок поведения дипломатическим протоколом. Мотивы предпринимательской активности: стремление к реализации собственных побуждений (позитивная мотивация); стремление устранить неблагоприятные условия (негативная мотивация). Типы деловых людей: «дельфин», «акула». Система базовых тезисов для этического анализа.
3.5.4. Международный протокол и этикет	Участие компании во внешнеэкономической деятельности: необходимость соответствия международному протоколу. Связь процесса принятия решений с этическим анализом. Ирония как коммуникативная тактика: анализ, оценка, моральные ограничения. Самоирония. Особенности формирования и восприятия критической речи, навыки конструктивной критики. Способы составления деловых писем — отказов. Номенклатура писем - отказов.
3.5.5. Имидж фирмы и ее конкурентоспособность	Легальность, соответствие этическому кодексу компании как основа этической стратегии. Следование «Золотому правилу» как основа этической тактики. Пример сравнения этического анализа деятельности компании через постулаты утилитарной теории и теории моральных обязательств.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.5.1. Моральный фактор в деятельности руководителя	Справедливость как базовая категория этики. Понимание права как института, служащего для поддержания	2

	справедливости. Этическая теория.	
3.5.2. Культура поведения и этика деловых отношений руководителя	Корпоративная этика: безусловное следование закону, безопасность и качество продукции, конфликты интересов, практика найма, честность в маркетинге, финансовая отчетность, отношения с поставщиками, выплаты, безопасность, защита окружающей среды, интеллектуальная собственность.	4
3.5.3. Дипломатический протокол и простые нормы нравственности	Причины неэтичного поведения: слишком большой акцент на прибыли, неправильное понимание верности интересам компании, чрезмерное увлечение личными амбициями и др. Оценка и самооценка этичности поведения. Схема этического рассмотрения проблемы.	4
3.5.4. Международный протокол и этикет	Международный этикет и кросс-культурные проблемы. Переговоры с зарубежными партнерами. Деловая переписка с зарубежными партнерами. Международные этические принципы ведения бизнеса: ответственность, стремление к справедливости и мировому сообществу, уважение правил, «от буквы закона к духу доверия» и т.д.	3
3.5.5. Имидж фирмы и ее конкурентоспособность	Тест «дневного света» - удовлетворение, гордость за содеянное при публичном его освещении. Личный поступок как будущий социальный стандарт.	3
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- деловые игры.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - деловые игры;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.5.1	Моральный фактор в деятельности руководителя	ЛКК-3; УК-4	Деловая игра	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
3.5.2	Культура поведения и этика деловых отношений руководителя	ЛКК-3; УК-4	Деловая игра	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам деловых игр (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации подготовки к деловой игре**Цель игры**

Приобретение навыков оценки и анализа сложившейся ситуации и принятие соответствующего решения.

В начале игры участники делятся на 4 группы: одна группа представляет собой дирекцию полиграфической компании, остальные — бизнес - консультанты.

Условия игры: полиграфической компании необходимо наиболее эффективно вложить имеющуюся свободную сумму денег. У дирекции имеется три возможных варианта вложения денег, проверить эффективность которых поручается бизнес - консультантам. Далее группы консультантов приступают к выполнению (поставленной перед ними) задачи. Затем, каждая команда консультантов объявляет результаты внутригруппового обсуждения, при этом уточняющие вопросы могут задаваться не только дирекцией, но и членами других команд.

Примерная деловая игра № 1. Беседа с подчиненным**Цель игры**

Разработка и постановка деловой беседы, коллективная оценка содержания и итогов беседы, а также достижение оптимального результата беседы.

Регламент игры

Ознакомление с игрой и производственной ситуацией — 10 мин.

Распределение ролей и раздача материала— 5 мин.

Подготовка к беседе — 30 мин.

Непосредственно деловая беседа — 30 мин.

Анализ беседы и оглашение результатов — 15 мин.

Общее время — 90 мин.

Производственная ситуация

Общестроительное СМУ успешно справляется с большим объемом работ, стабильно выполняет план, находится на хорошем счету в объединении. В значительной степени это и заслуга руководителей СМУ, сумевших создать и постоянно поддерживать хороший социально - психологический климат в коллективе, чутко реагирующих на изменение обстановки в коллективе.

Главный инженер СМУ Разумов (возраст 36 лет) пользуется репутацией творчески мыслящего специалиста и хорошего организатора. Принципиальных разногласий ни с подчиненными, ни с начальником СМУ не имеет. Себя считает изобретательным инженером и неплохим психологом. Во всяком случае, как ему кажется, его подчиненные откровенны с ним и верят ему.

Как правило, ежемесячно он проводит с прорабами и мастерами индивидуальные беседы, цель которых — укрепление личных контактов. Выяснение настроения и отношения к делу, информирование подчиненных о планах и перспективах, обсуждение «наболевших» вопросов. Во время деловых бесед в непринужденной обстановке затрагиваются и вопросы личного характера. Умение главного инженера тактично вести разговор даже на личные темы позволяет людям раскрыть себя, обсудить самые казалось бы, щепетильные вопросы. Однако сегодня вопреки обыкновению без предварительной договоренности он пригласил на беседу мастера одного из участков Николаева (возраст 26 лет), который после окончания вуза работает в СМУ в течение четырех лет.

Николаев практичен, энергичен, активен. Это волевой человек, умеющий подчинять себе людей, он решителен, умеет рисковать, предприимчив, смело принимает ответственные решения, настойчив и упорен в работе. Оценка его деятельности, как правило, очень высокая. Он любит свой коллектив, пользуется уважением коллег и подчиненных ему рабочих.

В целом Николаев доволен своим коллективом, верит в знания и способности своих подчиненных, помогает их росту, всегда ставит четкие и реальные задачи. Его коллеги — мастера других участков, к сожалению, не отличаются таким энтузиазмом и деловитостью. Некоторые из них являются, по его мнению, довольно посредственными специалистами и безынтесными работниками. Ранее он охотно им помогал личным советом, пока ему не стало казаться, что они уходят в сторону от творческого, активного выполнения заданий главного инженера или начальника СМУ, перекладывают на него часть своей работы, хотя выполнение этих заданий требует общего участия. Несколько раз Николаев делал иронические замечания кому - то из них по поводу их нежелания понять чисто инженерную задачу, довольно резко отвечая на замечания в свой адрес. В связи с этим подчиненные стали относиться к Николаеву прохладнее. Он испытывает желание разобраться в обстановке, изменить ее, но не знает, каким образом это сделать.

Главный инженер с огорчением стал отмечать ухудшение социально - психологического климата в линейных ИТР. По его мнению, мастер Николаев постоянно отказывает в помощи своим коллегам, ссылаясь на занятость, безучастно относится к их просьбам или делает обидные замечания. Однажды Николаев не помог производственно - техническому отделу устранить ошибку в чертежах, хотя заведомо знал о ее возможном появлении.

На участке Николаева наряду с хорошей производственной оценкой в целом отмечается рост текучести кадров. Разумову кажется, что, умея распределять работу между отдельными исполнителями, чем достигается высокая отдача, Николаев вместе с тем не содействует квалифицированному росту работников.

Итак, сегодня секретарь главного инженера передала Николаеву, что Разумов приглашает его в свой кабинет в 16 часов.

По сложившейся ситуации, а также потому, что секретарь вопреки заведенному порядку не сообщила цель беседы, Николаев предполагает, что это будет серьезный разговор о состоянии дел на участке, а также о взаимоотношениях в коллективе.

Участники деловой игры

Разумов — главный инженер СМУ, прошел в управлении путь от мастера до главного инженера (мастер, прораб, начальник участка, главный инженер).

Николаев — мастер участка. После распределения по направлению вуза 4 года работает мастером.

Группа экспертов, анализирующая действия главного инженера Разумова.

Группа экспертов, анализирующая действия мастера Николаева.

Руководитель игры — преподаватель.

Порядок проведения игры

Между участниками распределяются роли Разумова и Николаева. Остальные слушатели делятся на 2 группы: группу экспертов, анализирующую действия главного инженера Разумова и группу экспертов, анализирующую действия мастера Николаева.

Цель Разумова и Николаева — разработать свою линию поведения в предстоящей беседе, чтобы в итоге прийти к самому оптимальному решению проблемы.

Цель групп экспертов — оценить, как исполнитель справился со своей ролью и успешно ли провел деловую беседу.

Раздаточный материал

Задача исполнителя роли главного инженера СМУ Разумова — на основе имеющейся информации необходимо разработать программу - модель беседы с Николаевым, в которой должны быть предусмотрены следующие вопросы:

Как Николаев отреагирует на приглашение на деловую беседу:

1. (догадывается ли об истинной причине)?
2. Какую цель я преследую, каких результатов хочу достичь?
3. Есть ли у меня шансы добиться успеха?
3. Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Николаева)?
4. Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Николаева)?

Линия (модель) поведения Разумова:

Какие я задам вопросы?

Какие хочу получить ответы на них?

Какие средства воздействия использую, чтобы расположить Николаева к себе, к откровенному разговору?

Какие решения приму, если Николаев согласится со всеми моими доводами (будет отмалчиваться; решительно возразит; придет раньше назначенного срока; опоздает к назначенному часу; не явится по неизвестной причине; позвонит и попросит отложить беседу в связи со срочной работой; выразит желание уволиться)?

Какие меры я осуществляю в будущем в отношении Николаева?

Задача исполнителя роли мастера Николаева — на основании имеющейся информации и приглашения на беседу разработать модель своего поведения и рассуждений.

Для этого попытайтесь ответить на следующие вопросы:

Какую цель преследует Разумов, приглашая меня на беседу?

Готов ли он к этой беседе?

Уверен ли главный инженер в ее благополучном исходе?
Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Разумова)?
Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Разумова)?
Какую цель я буду преследовать?
Что хочу выяснить для себя?
Линия (модель) поведения Николаева:

Какие я задам вопросы, если представится возможность?

Как отреагирую, если главный инженер до начала беседы заявит, что решил отложить разговор?

Как буду себя вести, если Разумов при беседе со мной никак не отреагирует и не примет никакого решения; решительно возразит или будет разговаривать повышенным тоном; будет иронизировать или проявит нескрываемое недоверие к моим словам; попытается скрыть недоверие ко мне, но от меня это не ускользнет; будет отвлекаться телефонными разговорами, подпиской документов, диалогами с другими сотрудниками; выразит желание, чтобы я оставил работу?

Задача участников экспертной группы, анализирующей действия главного инженера Разумова — оценить, как исполнитель справился с ролью главного инженера и успешно ли провел деловую беседу. Для этого попытайтесь ответить на следующие вопросы:

Был ли готов Разумов к деловой беседе в соответствии с заданной ситуацией?
Сформулировал ли заранее четко и ясно цель беседы?

Правильно ли он начал беседу?

Что он сделал для создания атмосферы взаимопонимания и доверия?

Учитывал ли настроение и позицию Николаева?

Последовательно ли шел к поставленной цели и придерживается ли разработанного плана?

Как он реагировал на ответы и критику?

Удержал ли инициативу в своих руках?

Не попал ли он под влияние Николаева?

Кто из них больше говорил?

Кто лучше умеет слушать?

Дал ли Разумов какие-нибудь рекомендации Николаеву?

Правильно ли принял решение?

Какое решение следовало принять?

Послужит ли такая беседа укреплению авторитета руководителя и установлению деловых товарищеских отношений?

В заключение следует дать общую оценку состоявшейся деловой беседе как методу управления.

Задача участников экспертной группы, анализирующей действия мастера Николаева — оценить, как исполнитель справился с ролью мастера, и успешным ли было его участие в деловой беседе. Для этого попытайтесь ответить на следующие вопросы:

Был ли он готов к беседе по заданной ситуации?

Как отреагировал на сообщение о теме и цели беседы?

Достаточно ли корректно, исчерпывающе и ясно отвечал на вопросы или уходил от них?

Последовательно ли придерживался выбранной позиции?

Как реагировал на вопросы и информацию главного инженера?

Пытался ли завладеть инициативой?

Кто из них больше говорил?

Кто лучше умеет слушать?

Уместны ли были вопросы Николаева главному инженеру?

Пытался ли он расположить главного инженера к себе?

Пытался ли переменить тему разговора?
Сделал ли Николаев какие - нибудь выводы?
Была ли полезна беседа для Николаева?
В заключение следует дать общую оценку деловой беседе как методу управления!
Обоснованность и эффективность действий, аргументации анализа оцениваются баллами от 2 до 5.

Примерная деловая игра № 2. Бизнес – консалтинг.

Цель игры

Приобретение навыков оценки и анализа сложившейся ситуации и принятие соответствующего решения.

В начале игры участники делятся на 4 группы: одна группа представляет собой дирекцию полиграфической компании, остальные — бизнес - консультанты.

Условия игры: полиграфической компании необходимо наиболее эффективно вложить имеющуюся свободную сумму денег. У дирекции имеется три возможных варианта вложения денег, проверить эффективность которых поручается бизнес - консультантам. Далее группы консультантов приступают к выполнению (поставленной перед ними) задачи. Затем, каждая команда консультантов объявляет результаты внутригруппового обсуждения, при этом уточняющие вопросы могут задаваться не только дирекцией, но и членами других команд.

Состав групп

Дирекция — 3 человека.

Бизнес - консультанты — три группы из 4–5 человек.

Регламент игры

Формирование групп — 5 мин.

Работа внутри групп — 20 мин.

Обсуждение полученных результатов между группами — 20 мин.

Принятие решение дирекцией — 5 мин.

Общее время — 60 мин.

Раздаточный материал

Дирекция

Вы — дирекция крупной успешной полиграфической компании. Ваша компания состоит из издательско - полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии. Вы печатаете еженедельные журналы офсетным способом. Ваша компания характеризуется высокими экономическими показателями. Большую часть своей прибыли предприятие направляет на развитие производства. Вы прикладываете все усилия для повышения имиджа, конкурентоспособности и прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег и воспользоваться услугами бизнес-консультантов.

Советом директоров были утверждены три варианта финансирования:

- создание собственного научно - исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;
- создание собственного центра повышения квалификации персонала;
- увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (спрос на эту продукцию имеется).

При этом у компании есть возможность профинансировать лишь один проект. Выбор проекта будет сделан, основываясь на докладах трех групп консультантов.

Бизнес - консультанты

Вы являетесь членом группы независимых консультантов. Полиграфическая компания предложила вам проанализировать один из вариантов финансирования.

Ваша задача — дать квалифицированный совет, который поможет принять наиболее подходящее решение. В соответствии с проведенным Вами анализом совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

Задачи группы:

- анализ выбранного варианта финансирования (плюсы и минусы);
- отчет перед дирекцией о проделанной работе.

Первый вариант: создание собственного научно - исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства.

Второй вариант: создание собственного центра повышения квалификации персонала.

Третий вариант: увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (спрос на эту продукцию имеется).

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Сущность и содержание этики культуры управления.
2. Этические принципы управленческой деятельности.
3. История этики. Связь этики с религией и политикой.
4. Этические категории. Понятие «этической нормы».
5. Культура управления. Управленческая, профессиональная, нравственная культура.
6. Этикет. Социальный протокол.
7. Приветствие, представление, титулирование в деловой сфере.
8. Деловой этикет и служебное помещение.
9. Этические стандарты оформления рабочего места сотрудников.
10. Административная этика. Формальные и неформальные отношения.
11. Профессиональная этика. Этика управления.
12. Бюрократическая «этика».
13. Этика взаимоотношения «руководителя-подчиненного»
14. Этические модели поведения руководителя и подчиненного.
15. Имидж фирмы: основные составляющие.
16. Модели поведения.
17. Телесный имидж.
18. Требования к одежде и внешнему виду делового человека.
19. Этика делового общения. Тактика общения
20. Этика рекламной и маркетинговой деятельности.
21. Этика отношения с другими партнерами
22. Понятие и типология конфликта.
23. Этика поведения в конфликтных ситуациях.
24. Этические позиции при конфликтных ситуациях («победитель - побежденный»)
25. Особенности конфликта между организациями и этические нормы отношений между организациями.
26. Этика как профилактика конфликта, способы разрешения конфликтов
27. Критика и ее роль в выполнении служебных обязанностей.
28. Этические аспекты критики.
29. Деловой этикет руководителя.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор.

Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетвори тельно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетво рительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка

		«неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
8. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Родыгина, Н. Ю. Этика деловых отношений : учебник и практикум для вузов / Н. Ю. Родыгина. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16918-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532019>
2. Спивак, В. А. Деловая этика : учебник и практикум для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11895-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560102>
3. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16604-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560024>.
4. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса : учебное пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. — 10-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 276 с. — ISBN 978-5-394-03599-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111024.html>
5. Психология и этика делового общения (5-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов/ В.Ю. Дорошенко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.— 419 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52575>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Стребкова Л.Н. Основы предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Стребкова Л.Н.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2021.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/44984>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Матолыгина Н.В. Профессиональная этика и этикет в сфере сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Матолыгина Н.В., Руглова Л.В.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Интермедия, 2020.— 160 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/30210>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Дорошенко В.Ю. Психология и этика делового общения [Электронный ресурс]: учебник/ Дорошенко В.Ю., Зотова Л.И., Лавриненко В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.— 415 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/15477>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Минервин И.Г. Культура и этика в экономике [Электронный ресурс]: социокультурные факторы экономического роста/ Минервин И.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2016.— 244 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22487>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru/	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point))

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-4	1.Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках
Развитое чувство социальной ответственности за последствия принимаемых экономических, политических и социальных решений ЛКК-3	2.предоставляет инструментарий для систематизации и развития управленческой практики в области формирования корпоративной идеологии, отвечающей стратегическим целям компании

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС


(подпись)

М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины.....	6
4.2. Содержание дисциплины.....	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
Оценка несостоятельности компании.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
7.1 Нормативно-правовые документы.....	11
7.2 Основная литература.....	12
7.3 Дополнительная литература.....	12
7.4 Интернет-ресурсы.....	12
7.5. Справочные системы.....	12
7.6. Иные источники.....	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Антикризисное управление» является освоение слушателями актуальными теоретическими и практическими знаниями в области антикризисного управления и формирование компетенций, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение сущности кризисов, современных форм антикризисного управления, международного и российского опыта в данной сфере, а также предлагаемых современной наукой и практикой технологии проведения оценки и диагностики кризисов. В этой связи рассматриваются основные этапы процесса антикризисного управления: их содержание, требования к их реализации и инструментальные методы, поддерживающие их реализацию.

В качестве реального процесса комплексных масштабных изменений в компании в данном курсе рассмотрен механизм кризисов в социально-экономических системах, правовые основы несостоятельности, методы финансового оздоровления компаний, включая реструктуризацию, под которой понимается процесс адаптации компании к меняющимся условиям функционирования путем проведения существенных изменений в ее управленческие подсистемы – производственную, организационную, кадровую и др. Особое внимание в курсе уделено вопросам формирования эффективных структур управления, ориентированных на гибкость в принятии решений, ориентацию на клиента и применение процессного подхода.

Задачи дисциплины:

- привить навыки диагностирования (анализа) хозяйственной деятельности предприятия на предмет неплатежеспособности (банкротства) предприятия;
- овладеть экономическим и правовым механизмом санации и ба предприятия;
- обеспечить усвоение общей технологической схемой процесса управления в кризисной ситуации;
- научиться формировать систему мер по преодолению сопротивлений персонала компании при реализации программ антикризисного управления;
- обучить применению маркетинга и эффективному направлению инвестиций с целью оздоровления экономики предприятия;

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитическая (аналитическая*) деятельность	Способность работать в динамичной среде, различных социально-экономических условиях и организационных контекстах СК-6	определения, критерия, свойства и основного списка человеческих ценностей, и возможности эффективного взаимодействия с ними, как со	прояснять ценности и цели для своих партнеров и сотрудников	осознавать скрытые мотивы человеческого поведения.

		своими, так и других людей		
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)	знания требований разработки и реализации организационно-управленческих решений	умения применять методы оценки операционной и организационной эффективности организационно-управленческих решений, социальной значимости, учитывая социальную и этическую ответственность за принятые решения	навыками внедрять изменения, обеспечивать реализацию текущих процессов и адаптировать систему управления в соответствии с принятыми стратегическим и тактическими управленческими решениями.	

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.1	Антикризисное управление															Зачет 2 ч	ОПК-3 (4); СК-6
4.1.1.	Общие основы антикризисного управления	4	2		1	1		2									
4.1.2.	Правовые основы антикризисного управления	6	4		2	2		2									
4.1.3.	Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия.	7	4		2	2		3							К		
4.1.4.	Разработка процедур финансового оздоровления в процессе антикризисного управления	5	2		1	1		3									
4.1.5.	Стратегия и тактика в антикризисном управлении	5	2		1	1		3									
4.1.6.	Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных предприятий	5	2		1	1		3									
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.1.1. Общие основы антикризисного управления	1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения. 1.2. Механизм государственного регулирования антикризисного управления 1.3. Сущность антикризисного управления и его исходные понятия.
4.1.2. Правовые основы антикризисного управления	3.1. Признаки и порядок установления банкротства. 3.2. Арбитражный процесс по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятия. 3.3. Реорганизационные и ликвидационные процедуры.
4.1.3. Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия.	4.1. Понятие и этапы диагностики кризисов 4.2. Механизм диагностики финансового состояния предприятия 4.3. Экспресс – анализ финансового состояния предприятия.
4.1.4. Разработка процедур финансового оздоровления в процессе антикризисного управления	5.1. План мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия. 5.2. Обеспечение достаточности денежных средств. 5.3. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия.
4.1.5. Стратегия и тактика в антикризисном управлении	6.1. Пересмотр миссии и системы целей предприятия 6.2. Реализация выбранной антикризисной стратегии
4.1.6. Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных предприятий	8.1. Понятие технологии антикризисного управления 8.2. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.1.1. Общие основы антикризисного управления	Типология кризисов. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий.	2
4.1.2. Правовые основы антикризисного управления	Добровольное банкротство неплатежеспособного предприятия и ее правовой механизм.	2
4.1.3. Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия.	Методика проведения финансового анализа арбитражным управляющим	3
4.1.4. Разработка процедур финансового оздоровления в процессе	Реструктуризация предприятия.	3

антикризисного управления развития неплатежеспособного предприятия.		
4.1.5. Стратегия и тактика в антикризисном управлении	Организация осуществления антикризисной стратегии.	3
4.1.6. Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных предприятий	Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении Структурно-морфологический анализ (СМА) кризисной ситуации. Контроль кризисных ситуаций в	3
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Кейс, включающий в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Кейс;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.1.3	Правовые основы антикризисного управления	ОПК-3(4); СК-6	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-10 2,5 0-10 0-10
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам кейса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы

суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерный учебный кейс

Оценка несостоятельности компании

ООО «Кама» в течение последних лет не платежеспособно. Имеется Бухгалтерский баланс и Отчет о финансовых результатах компании. Используя имеющуюся информацию и метод экспресс-анализа нужно дать ответы на ряд вопросов:

1. Выявить причины неплатежеспособности ООО «Кама».
2. Оценить вероятность банкротства компании.
3. Обосновать предложения по выводу данной компании из кризисной ситуации.

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Кризис и его роль в социально-экономическом развитии.
2. Типология и основные свойства кризисов.
3. Основные причины возникновения кризисов.
4. Признаки кризиса и их свойства.
5. Сущность и закономерности экономических кризисов.
6. Основные причины экономических кризисов
7. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
8. Нормативно-законодательная деятельность как вид государственного регулирования.
9. Перераспределение доходов как вид государственного регулирования.
10. Финансовое регулирование как вид государственного антикризисного управления.
11. Регулирование в сфере производства как вид государственного антикризисного управления.
12. Федеральные законы «О несостоятельности (банкротства)» 1992 г., 1998 г., 2002 г. – диалектика развития и характерные особенности.

13. Государственные реформы как средство антикризисного управления.
14. Роль государства в антикризисном управлении.
15. Причины и симптомы кризисного развития.
16. Управляемые и неуправляемые кризисные процессы.
17. Признаки и особенности антикризисного управления.
18. Основные черты антикризисного управления.
19. Факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления.
20. Диагностика кризисов: этапы, методы.
21. Стратегия антикризисного управления: этапы и содержание.
22. Потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении.
23. Содержание и особенности технологии антикризисного управления.
24. Разработка антикризисной стратегии организации.
25. Досудебные процедуры предотвращения несостоятельности.
26. Классификация причин ухудшения финансового состояния организации.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Чайка, А. М. Информационные технологии в антикризисном управлении : учебное пособие / А. М. Чайка, Н. В. Брадул, С. В. Брадул. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 208 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123471.html>
2. Антикризисное управление в структурных схемах : учебное пособие / составители Т. А. Аверина, С. А. Баркалов. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 190 с. — ISBN 978-5-7731-1012-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127227.html>
3. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 542 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17621-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568715>.
4. Вахитов Д.Р. Экономика [Электронный ресурс]: конспект лекций для студентов вузов/ Вахитов Д.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский государственный университет правосудия, 2020.— 327 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/49618>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Лескина О.Н. Экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие для школьников старших классов, абитуриентов высших учебных заведений, поступающих на

экономические специальности/ Лескина О.Н.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2021.— 76 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/21353>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Экономика России и Европы в эпоху глобализации. Экономическое развитие, механизмы управления и информатизации стран европейского союза [Электронный ресурс]: сборник научных работ Центра ЕС на Юго-Западе России/ З.А. Агузаров [и др.]. — Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2019.— 357 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47198>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Лизогуб А.Н Экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лизогуб А.Н, Симоненко В.И., Симоненко М.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020.— 101 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/763>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Ханин Г.И. Экономическая история России в новейшее время. Том 2. Экономика СССР и РСФСР в 1988-1991 годах [Электронный ресурс]: монография/ Ханин Г.И.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2016.— 401 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45070>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

<http://www.consalting.ru/>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.

Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"

тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность работать в динамичной среде, различных социально-экономических условиях и организационных контекстах СК-6	1.Применяет методы экономического анализа для решения фундаментальных прикладных задач в области профессиональных знаний 2.Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации с использованием продвинутых инструментальных методов экономического анализа
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3 (4)	1. Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды 2. Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость 3. Обеспечивает реализацию управленческих решений

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА С УЧЕТОМ НАЛОГОВЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):
директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	14
7.1 Нормативно-правовые документы	15
7.2 Основная литература	15
7.3 Дополнительная литература	16
7.4 Интернет-ресурсы	16
7.5. Справочные системы	16
7.6. Иные источники	17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	17

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является освоение слушателями актуальных теоретических и практических знаний в области нормативно-правового регулирования в управлении бизнесом в части, касающейся налогового регулирования и гражданско-правового регулирования деятельности организаций и ее органов управления

В качестве практического инструментария изучения дисциплины предусмотрено ознакомление слушателей с судебной практикой по делам привлечения к ответственности организаций и лиц принимающих решения за налоговые правонарушения (включая дробление бизнеса) и убытки, причиненные организации

В отличие от предыдущих подходов в данной сфере (до 2017 года), где основной акцент делался на снижении налогового бремени группы компаний, то новый вариант рассмотрения тематики направлен на выявление рисков в ГК и их снижении. Значительный объем курса связан с анализом признаков добросовестности и разумности лиц принимающих решения и признаков искусственного дробления бизнеса для целей налогового контроля

Задачи дисциплины:

1. Изучить видовой состав налогов, взимаемых в рамках общего и специального режимов налогообложения
2. Проанализировать современные методы корпоративного налогового планирования и контроля
3. Понимать степень важности мероприятий налогового планирования для своего бизнеса в зависимости от уровня налоговой нагрузки
4. Исследовать качество организации мероприятий по внутреннему контролю налоговых платежей.
5. Уметь оценивать возможности минимизации налоговых платежей в рамках налогового законодательства
6. Уметь организовывать систему внутреннего налогового контроля

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность ОПК-4(5)	целей и задач финансово-экономической деятельности организации (предприятия), поведения участников стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров, подчиненных и др.)	оценивать последствия альтернативных вариантов решения поставленных профессиональных задач; определять финансово-экономические цели деятельности организации (предприятия) и формировать	навыками разработки и обоснования вариантов решения профессиональных задач с учётом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических

		на их основе перечни задач, которые могут решаться инструментами экономического анализа; прогнозировать ответное поведение других участников стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров, подчиненных и др)	последствий.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.2	Ведение бизнеса с учетом налоговых последствий															Зачет 2 ч	ОПК-4 (5)
4.2.1.	Корпоративный налоговый менеджмент: содержание и методы	4	2		1	1		2									
4.2.2.	Характеристика последних изменений в налоговом законодательстве и оценка их влияния на налоговую нагрузку бизнеса	6	4		2	2		2									
4.2.3.	Налоговое планирование: методы с оценкой рисков	7	4		2	2		3									
4.2.4.	Корпоративный налоговый контроль: содержание, цель и методы	5	2		1	1		3							К		
4.2.5.	Организация корпоративного налогового планирования и контроля в компании	5	2		1	1		3							Т		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.2.1. Корпоративный налоговый менеджмент: содержание и методы	Управление налогообложением – содержание процесса и краткая характеристика его целей и функций на разных уровнях управления. Налоговая нагрузка и методы ее измерения на национальном и корпоративном уровнях. Степень налоговой нагрузки и оценка важности и регулярности осуществления корпоративного налогового планирования и контроля. Налоговый портрет организации. Вопросы легитимности мероприятий корпоративного налогового менеджмента. Характеристика «золотых» правил налогового планирования.
4.2.2. Характеристика последних изменений в налоговом законодательстве и оценка их влияния на налоговую нагрузку бизнеса	Текущие изменения в налоговом законодательстве: характеристика и комплексная оценка их влияния на налоговую нагрузку организации.
	Характеристика ожидаемых изменений в налоговом законодательстве с позиций их влияния на финансовую политику организации.
4.2.3. Налоговое планирование: методы с оценкой рисков	Налоговое планирование на корпоративном уровне: содержание процесса. Классификация хозяйственных операций. Характеристика основных методов налогового планирования: метод замены налогового субъекта; метод замены налоговой юрисдикции, замена режима налогообложения; методы текущего налогового планирования (использование учетной и налоговой политики, льгот, договорной политики, аутсорсинговых и зарплатных схем). Оценка рискованности применения отдельных методов налогового планирования в рамках российского налогового законодательства.
	Практикум: выбор слушателем объекта налогового планирования (замена режима налогообложения, хозяйственной операции, отдельного налога с выполнением расчетного индивидуального задания)
4.2.4. Корпоративный налоговый контроль: содержание, цель и методы	Корпоративный налоговый контроль: содержание процесса и цель осуществления. Типовые ошибки и методы их устранения. Классификация хозяйственных операций с позиций организации внутреннего налогового контроля. Методы налогового контроля. Банк типовых налоговых решений.
	выбор слушателем объекта корпоративного налогового контроля (выбор хозяйственной операции и составление для нее карты налоговых решений)
4.2.5. Организация корпоративного налогового планирования и контроля в компании	Организационный аспект корпоративного налогового менеджмента. Формы организации корпоративного налогового планирования (в виде специально создаваемого структурного подразделения, в составе финансовых и бухгалтерских служб, на аутсорсинге). Обзор сложившейся практики.
	Как выбрать рациональную форму для своей организации: критерии оценки.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.2.1. Корпоративный налоговый менеджмент: содержание и методы	Составление налогового портрета организации (своего бизнеса для индивидуального предпринимателя).	4
4.2.2. Характеристика последних изменений в налоговом законодательстве и оценка их влияния на налоговую нагрузку бизнеса	Анализ конкретной ситуации по выбранному слушателем налогу с позиций оценки влияния изменений в налоговом законодательстве на налоговую нагрузку организации.	3
4.2.3. Налоговое планирование: методы с оценкой рисков	Выполнение задания индивидуального кейса.	3
4.2.4. Корпоративный налоговый контроль: содержание, цель и методы	Организация налогового контроля по основным налогам организации (НДС, налог на прибыль организаций, налог на имущество организаций)	3
4.2.5. Организация корпоративного налогового планирования и контроля в компании	Распределение ответственности за результаты корпоративного налогового менеджмента. Работа экспертной комиссии.	3
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Тестирование и кейс , включающий в себя анализ конкретных ситуаций.

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Тестирование и кейс;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценки)
4.2.4	Корпоративный налоговый контроль: содержание, цель и методы	ОПК-4 (5)	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 2,5 0-5 0-5
4.2.5	Организация корпоративного налогового планирования и контроля в компании	ОПК-4 (5)	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 2,5 0-5 0-5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам тестирования и кейса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

При самостоятельной подготовке к тестированию слушателю необходимо:

а) готовясь к тестированию, проработайте информационный материал по дисциплине. Проконсультируйтесь с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;

б) четко выясните все условия тестирования заранее. Вы должны знать, сколько тестов Вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.

в) приступая к работе с тестами, внимательно и до конца прочтите вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выберите правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов выпишите цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;

г) в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант.

д) если Вы встретили чрезвычайно трудный для Вас вопрос, не тратьте много времени на него. Переходите к другим тестам. Вернитесь к трудному вопросу в конце.

е) обязательно оставьте время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерный тест

1. Минимизация налогов при корпоративном налоговом менеджменте сводится к

1. решению стратегических задач
2. стратегии сокращения налогов путем использования льгот, сниженных ставок налогов;
3. использованию схем международного налогового планирования
4. снижению сумм налогов путем их оптимизации
5. решению тактических задач

2. Оптимизация налогов при корпоративном налоговом менеджменте сводится

1. решению тактических задач;
2. использованию схем международного налогового планирования;
3. к поиску путей снижения налогового бремени носящий системный характер;

4. минимизации налогов;
5. использованию льготного налогового режима

4. Целью корпоративного налогового менеджмента является

1. оптимизация налогов;
2. минимизация налогов;
3. правильное налоговое планирование;
4. налоговое регулирование;
5. налоговый контроль

5. К функциональным элементам корпоративного налогового менеджмента относятся:

1. корпоративное налоговое планирование, корпоративное налоговое регулирование и корпоративное налоговый контроль;
2. оптимизация и минимизация налогов;
3. налоговая политика и налоговый механизм;
4. виды налогов, механизм их построения;
5. объект, субъект налога, налоговые ставки, налоговые льготы, виды налогов.

6. Риски, влекущие за собой значительные финансовые диспропорции, например, риск недоимок по косвенным налогам, особенно НДС, относится к

1. постоянные риски;
2. временные риски;
3. основные риски;
4. риски республиканского бюджета;

5. риски местного бюджета.

7. Основное отличие цели корпоративного налогового менеджмента как оптимизация налогов от понятия минимизация в том, что

1. если минимизация замыкается в локальных ситуациях, то оптимизация носит системный характер;
2. оптимизация замыкается в локальных ситуациях, минимизация носит системный характер;
3. нет отличия, так как тесно связаны с критериальной оценкой вариантов и расходной политикой предприятия
4. абсолютно идентичные понятия;
5. цель - оптимизация налогов, решает задачи в краткосрочном плане, а минимизация - тесно связанный с критериальной оценкой вариантов и расходной политикой предприятия в долгосрочном периоде;

8. Как называется метод корпоративного налогового планирования, требующий наличия на предприятии серьезной информационно-аналитической базы по налогам: не только текстов законов и инструкций, но и комментариев к ним ведущих юристов, материалов обсуждения налоговых вопросов в законодательных органах, решений судов по налоговым спорам и конфликтам.

1. метод предварительной налоговой экспертизы новых проектов и важнейших управленческих решений;
2. Простейший метод текущий финансовый контроль;
3. метод вариационно-сравнительного анализа новых проектов и деятельности предприятия в целом
4. метод корреляции;
5. учетный метод

9. Принцип юридического соответствия оптимизации налогообложения компании:

1. Стоимость внедряемой схемы не должна превышать суммы уменьшаемых налогов;
2. Доступ к информации о фактическом предназначении и последствиях проводимых трансакций должен быть максимально ограничен
3. Достижение желаемых результатов от использования схемы оптимизации налоговых платежей зависит от хорошо продуманного контроля и существования реальных рычагов воздействия на всех исполнителей и на всех этапах.
4. Схема оптимизации должна быть, бесспорно, легитимной в отношении как отечественного, так и международного законодательства.
5. Если действительность немного приукрашивается, то делать это желательно без элементов абсурдизма.

10. Налоговое планирование на предприятии может осуществляться в следующих формах:

1. Сравнение различных вариантов деятельности предприятия
2. Вариационно-сравнительного анализа
3. Предварительной налоговой экспертизы
4. Текущего финансового контроля
5. Привлечение внешних консультантов

Примерный Кейс

Оптимизация НДС

Планирование налога на добавленную стоимость (НДС) задача непростая. Но, как показывает практика, все-таки решаемая. Для оптимизации НДС в рамках холдинговой структуры не обойтись без грамотной перестройки схемы всех финансовых и товарных потоков.

В принципе, казахстанское налоговое законодательство предусматривает множество случаев, когда этот налог можно не платить. Например, в соответствии с законодательством РК не уплачивается НДС при передаче на безвозмездной основе основных средств, инвестиций в недвижимость, нематериальных и биологических активов государственному учреждению или государственному предприятию. Однако большинство предприятий воспользоваться налоговыми льготами не может. Зачастую они просто не соответствуют предъявляемым к льготникам требованиям. Иногда же потребители их продукции (работ, услуг) нуждаются в НДС, а значит и работать с теми, кто его не платит, не хотят.

Поэтому налоговое планирование в части НДС для хозяйствующих субъектов, не являющихся конечными в цепочке производства и реализации товаров, имеет существенные ограничения. По сути, оно сводится к четкому документальному оформлению всех сумм налога и контролю правильности его расчета и уплаты в бюджет. Однако мнение, что НДС практически невозможно оптимизировать законными средствами, не совсем верно. В рамках холдинга экономия или отсрочку уплаты НДС на значительный срок можно получить за счет оптимизации финансовых и товарных потоков.

Ценные покупатели

Оптимизация по НДС возможна в том случае, если часть своей продукции холдинг реализует покупателям, не нуждающимся в НДС. Наш опыт показывает, что большинство налогоплательщиков могут выделить довольно большую группу таких покупателей. Это те, кто перешли на упрощенную систему налогообложения или освобождены от обязанностей плательщика НДС, либо имеют льготы по этому налогу. Также это физические лица, организации бюджетной сферы и любые покупатели, которые не приходяют у себя продукцию официально. Даже минимального процента доходов от таких покупателей достаточно для получения частичной экономии или отсрочки уплаты налога на длительный срок. Далее реализация им будет обозначаться как «продажа в розницу и мелким оптом без НДС».

На практике могут применяться следующие конкретные способы оптимизации НДС:

- Разделение и вывод производства продукции, предназначенной для реализации в розницу и мелким оптом без НДС, на субъектов льготного налогообложения (СЛН);
- Реализация продукции в розницу и мелким оптом без НДС через СЛН с использованием трансфертного ценообразования;

Реализацию некоторых из этих способов рассмотрим на примере реального производственно-торгового холдинга из нашей практики.

Финансовая диспозиция

Первоначально холдинг представлял собой хаотический конгломерат юридических лиц и предпринимателей. Он занимался следующими видами деятельности:

- **Фабрика** производство и реализация тары;
- **Завод** новый проект, производство текстиля из давальческого сырья;
- **Торговый дом Завода** работает по давальческой схеме: закупает необходимое сырье, передает его Заводу и реализует готовую продукцию;
- **Розница** магазин, оформленный на индивидуального предпринимателя на упрощенной системе налогообложения (УСН). Предприниматель является комиссионером девяти сменяющих друг друга предпринимателей-комитентов (также на УСН);
- **Общественное питание** столовые для рабочих, оформленные на предпринимателя, применяющего УСН.

Все элементы холдинга, кроме индивидуальных предпринимателей, находились на общей системе налогообложения (ОСН). НДС платили «по оплате». Причем анализ показал, что

продукция обоих производств Фабрики и Завода частично реализовывалась покупателям, не нуждающимся в НДС.

Попытки оптимизировать налогообложение здесь видны только в розничном блоке (применяется упрощенная, а не общая система налогообложения). Структура же товарно-финансовых потоков холдинга была неоптимальна.

Во-первых, не было единого центра управления, контроля и аккумуляции прибыли. Результат-отсутствие контроля.

Во-вторых, используя давальческую схему отношений между Заводом и Торговым домом, холдинг платил даже большие налоги, чем платил бы один Завод без такой схемы. Дело в том, что Торговый дом выкупил все основные средства Завода у их прежнего собственника и имел положительное сальдо по расчетам с бюджетом по НДС. У Завода основные затраты приходились на фонд оплаты труда и СН, а вычеты по налогу были минимальны. Поэтому со всей стоимости своих услуг он платил НДС в бюджет. Торговый дом принимал предъявленные ему Заводом суммы налога к вычету, но из-за значительного положительного сальдо по НДС они пропадали

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Управление налогообложением – содержание процесса и краткая характеристика его целей и функций на разных уровнях управления.
2. Налоговая нагрузка и методы ее измерения на национальном и корпоративном уровнях.
3. Степень налоговой нагрузки и оценка важности и регулярности осуществления корпоративного налогового планирования и контроля.
4. Налоговый портрет организации.
5. Вопросы легитимности мероприятий корпоративного налогового менеджмента.
6. Характеристика «золотых» правил налогового планирования.
7. Текущие изменения в налоговом законодательстве: характеристика и комплексная оценка их влияния на налоговую нагрузку организации.
8. Характеристика ожидаемых изменений в налоговом законодательстве с позиций их влияния на финансовую политику организации.
9. Налоговое планирование на корпоративном уровне: содержание процесса.
10. Классификация хозяйственных операций.
11. Характеристика основных методов налогового планирования: метод замены налогового субъекта; метод замены налоговой юрисдикции, замена режима налогообложения; методы текущего налогового планирования (использование учетной и налоговой политики, льгот, договорной политики, аутсорсинговых и зарплатных схем).
12. Оценка рискованности применения отдельных методов налогового планирования в рамках российского налогового законодательства.
13. Практикум: выбор слушателем объекта налогового планирования (замена режима налогообложения, хозяйственной операции, отдельного налога с выполнением расчетного индивидуального задания)
14. Корпоративный налоговый контроль: содержание процесса и цель осуществления.
15. Типовые ошибки и методы их устранения.
16. Классификация хозяйственных операций с позиций организации внутреннего налогового контроля.
17. Методы налогового контроля.
18. Банк типовых налоговых решений.
19. Организация налогового контроля по основным налогам организации (НДС, налог на прибыль организаций, налог на имущество организаций).

20. Организационный аспект корпоративного налогового менеджмента.
21. Формы организации корпоративного налогового планирования (в виде специально создаваемого структурного подразделения, в составе финансовых и бухгалтерских служб, на аутсорсинге).
22. Обзор сложившейся практики.
23. Как выбрать рациональную форму для своей организации: критерии оценки.
24. Распределение ответственности за результаты корпоративного налогового менеджмента.
25. Работа экспертной комиссии.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине на зачете

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Михайлюк, О. Н. Налоги и налогообложение : учебное пособие / О. Н. Михайлюк, О. А. Беликова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 98 с. — ISBN 978-5-4497-1189-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109156.html>
2. Кондраткова, В. С. Налоги и налогообложение : учебное пособие / В. С. Кондраткова. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 84 с. — ISBN 978-5-00175-153-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126369.htm>
3. Жоламанова М.Т. Денежно-кредитное регулирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.Т. Жоламанова— Электрон. текстовые данные.— Алматы: Казахский национальный университет им. аль-Фараби, 2020.— 342 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58637.html>.— ЭБС «IPRbooks» Налогообложение участников внешнеэкономической деятельности в России [Текст]: учеб. пособие / Л.В. Полежарова, А. А. Артемьев; под ред. Л. И. Гончаренко. - М.: Магистр: Инфра-М, 2019. - 414 с.
4. Хаванова И.А. Международные договоры Российской Федерации об избежании двойного налогообложения [Электронный ресурс]: монография/ И.А. Хаванова— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, 2019.— 351 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48780.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Грундел, Л. П. Налоговое консультирование : учебник и практикум для вузов / Л. П. Грундел. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 257 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11774-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566539>.

7.3 Дополнительная литература

1. Богданова Е.П. Налоги и налогообложение в Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.П. Богданова— Электрон. текстовые данные.

— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2021.— 432 с.—
Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17028.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Сидорова Е.Ю. Налоговое планирование [Электронный ресурс]: конспект лекций/ Е.Ю. Сидорова— Электрон. текстовые данные.— М.: Экзамен, 2017.— 136 с.—
Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/769.html>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
 Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
 предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
 новости, аналитические материалы, информация
 о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа
 Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.consaltimg.ru/>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
 методические материалы по маркетингу,

<http://www.cfin.ru>

менеджменту, финансам, управлению
 персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

<http://www.aup.ru>

Ресурсный центр малого предпринимательства

<http://www.rcsme.ru/>

Сайт, посвященный управлению персоналом

<http://www.hr-portal.ru>

Сайт, посвященный банковской деятельности

<http://www.bankir.ru>

Центр медиации и права

<http://www.mediacia.com>

Вестник государственной регистрации

<http://www.vestnik-gosreg.ru>

Российский антикризисный ресурс

<http://www.bankrot.ru>

Интернет-проект Банкротство.RU

<http://www.bankrotstvo.ru>

Бизнес-портал о банкротствах

<http://www.bankrupt.ru>

Информационный ресурс по бухучету

<http://buhgalte.ru/>

Советник бухгалтера

<http://www.sovbuh.ru/>

Клуб бухгалтеров

<http://provodka.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность ОПК-4(5)	1. Применяет современные финансовые и экономические инструменты для разработки мероприятий по повышению эффективности проектов 2. Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты

	организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Доктор делового администрирования

Москва, 2025 г. __

Автор(ы)–составитель(и):

директор программы DBA, старший
преподаватель кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента и
инноватики
ИУ РАНХиГС



М.В. Леонова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	15
7.1 Нормативно-правовые документы	15
7.2 Основная литература	16
7.3 Дополнительная литература	16
7.4 Интернет источники	16
7.5. Справочные системы	16
7.6. Иные источники	17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	17

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является формирование у слушателей углубленного современного понимания сущности управления инвестиционной деятельностью и освоение актуальных практических навыков анализа эффективности инвестиционных проектов. Развитие у руководителей и владельцев бизнеса исследовательских базовых компетенций в сфере управления инвестициями соответствует современным потребностям глобальной диверсифицированной экономики.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение навыков эффективного управления проектами, таких как

- Постановка целей. «Goal»
- Определение/ограничение содержимого. «Scope»
- Управление заинтересованными сторонами. «Stakeholders»
- Планирование. ПЛАНИРОВАНИЕ. «Planning»
- Управление рисками. «Risks»
- Выстраивание коммуникации. «Communications»
- Сочетание проектной и регулярной деятельности. «Real-life implementation»

Знание современных концепций, взглядов, подходов и методов проектного управления и умение их использовать на практике становятся необходимыми каждому руководителю, принимающему решение о повышении конкурентоспособности своей бизнес-организации.

Задачи дисциплины:

1. Изучить актуальные теоретические основы, важнейшие понятия, принципы организации и проведения анализа инвестиционных проектов хозяйствующими субъектами;
2. Понимать основные возможности применения современных подходов, методов и моделей оценки и анализа инвестиционных проектов, а также особенности их практического использования в России.
3. Уметь ориентироваться в вопросах инвестиционной политики компании,
4. Проанализировать перспективность и целесообразность инвестиционных решений.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитическая (аналитическая*) деятельность	Способность привносить в практику новые знания, необходимые для решения сложных и нестандартных управленческих задач СК-7	Методики «Спецификация цели», различия между мечтами, намерениями и целями	обеспечивать необходимые для успеха ресурсы	влиять на окружающих, не прибегая к прямым приказам
Универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт

Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла УК-2	принципов формирования концепции проекта в рамках обозначенной проблемы; основных требований, предъявляемых к проектной работе и критерии оценки результатов проектной деятельности	разрабатывать концепцию обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные применения; уметь предвидеть результат планировать действия для результата	навыками составления плана-графика реализации проекта в целом и плана-контроля его выполнения; навыками конструктивного возникновения разногласий и конфликтов

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/12	-
лекционный типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Промежуточная аттестация	форма	3/2	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.3	Управление проектами															Зачет 2 ч	УК-2; СК-7
4.3.1.	Макроэкономическая ситуация в России	4	2		1	1		2									
4.3.2.	О необходимости Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов	6	4		2	2		2							О		
4.3.3.	Основные понятия, задачи и схемы оценки эффективности инвестиционных проектов	7	4		2	2		3							О		
4.3.4.	Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов	5	2		1	1		3							О		
4.3.5.	Критериальные показатели оценки эффективности инвестиционных проектов	5	2		1	1		3							О		
4.3.6	Учет риска и неопределенности при оценке эффективности инвестиционных проектов	5	2		1	1		3							О		
	Итого:	34	16		8	8		16								2	

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.3.1. Макроэкономическая ситуация в России	Общая характеристика процесса проведения с 1991 г. радикальных реформ в экономике России, их позитивные и негативные последствия. Статистический анализ динамики конкретных макроэкономических, социальных и финансовых показателей – результатов процесса реформирования в 1991–2013 гг. Стационарные и нестационарные макроэкономические системы. Особенности российской переходной экономики, обоснование её нестационарности, важнейшие современные социально-экономические проблемы в России: бедность населения, неэффективность структуры и технологий производства, необеспеченность жизнедеятельности современных и будущих поколений России.
4.3.2. О необходимости Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов	История создания трех редакций методики («МР 1994», «МР 1990», «МР 2005»). Назначение «МР 1990» ее универсальный (относящийся, ко всем отраслям, регионам России, всем формам собственности, видам инвестиционных проектов и т.д.) общегосударственный характер; основные вопросы, связанные с обоснованием необходимости ее разработки; недостаточность использования для оценки проектов лишь здравого смысла, интуиции, экспертных представлений т.п.; потребность в корректной адекватной нестационарным российским условиям методологии оценки. Перспективы и направления развития «МР 1999».
4.3.3. Основные понятия, задачи и схемы оценки эффективности инвестиционных проектов	Определение важнейших понятий - инвестиции; иностранные инвестиции; финансовые и реальные инвестиционные проекты, их классификации; финансовый поток проекта и его компоненты; участники проекта, их характеристика; результаты, затраты, эффект и эффективность инвестиционного проекта; виды эффективности, Основные задачи, решаемые при оценке эффективности инвестиционных проектов (при проектном анализе); оценка финансовой реализуемости инвестиционного проекта, его абсолютной и сравнительной эффективности, устойчивости оценок эффективности (анализа чувствительности)
4.3.4. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов	Основные принципы проектного анализа: методологические принципы проектного анализа: методологические принципы как совокупность наиболее общих правил принятия рациональных решений (системность, комплексность и др.); методические принципы, учитывающие при оценке решений и проектов их экономическую природу (дисконтирование несинхронных финансовых потоков, учет упущенной выгоды, неуправляемость прошлым в экономике и др.); операционные принципы, облегчающие оценку эффективности проекта с информационно-вычислительной точки зрения (методическая и информационная согласованность, программная универсализация и др.).
Тема 5. Критериальные показатели оценки эффективности инвестиционных проектов	Определения и методы расчета наиболее часто используемых в зарубежной и отечественной практике критериальных показателей оценки эффективности реальных инвестиционных проектов (чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индекс доходности, срок окупаемости с дисконтированием), наиболее распространенные их модификации (модифицированные нормы доходности, экономическая добавленная стоимость и др.). Влияние мотивации поведения инвестора на выбор модели критериальных показателей. Критика критериев вида «максимум внутренней нормы доходности», «максимум индекса доходности», «минимум срока окупаемости» и др.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	Особенности применения методов оценки при анализе различных видов эффективности (в частности, общественной и коммерческой), а также в условиях нестационарности экономики, генерирующей переменные во времени финансовые потоки, переменные ставки дисконтирования и др.
4.3.6. Учет риска и неопределенности при оценке эффективности инвестиционных проектов	Ключевые понятия недетерминированных ситуаций: риск; неопределенность, вариационный, систематический и несистематический риски, различия в их проявлении в условиях стационарной и нестационарной экономик; выявление особенностей оценки эффективности проекта в недетерминированных ситуациях (изменение содержания понятий финансовой реализуемости и эффективности проекта, структура проекта, появление организационно-экономического механизма реализации проекта, трансформация процесса выработки решений – переход от планов расписаний к планам-инструкциям и др.). Основные методы оценки эффективности в условиях риска и неопределенности (укрупненная оценка эффективности проекта с внесением премии за риск в ставку дисконта или финансовый поток и расчет ЧДД по одному умеренно пессимистическому сценарию, оценка ожидаемой эффективности проекта с анализом всего возможного множества сценариев и рассмотрение случаев вероятностной, интервальной и интервально-вероятностной неопределенности, метод Value at Risk (VAR)). Определение устойчивости оценок эффективности (анализа чувствительности) методами анализа уровней и границ безубыточности и вариации параметров.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.3.1. Макроэкономическая ситуация в России	Реализация эффективных инвестиционных проектов – возможный и наиболее рациональный путь решения этих проблем. Финансовый кризис в мире и в России на современном этапе, его последствия.	2
4.3.2. О необходимости Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов	Назначение «МР 1990» ее универсальный (относящийся, ко всем отраслям, регионам России, всем формам собственности, видам инвестиционных проектов и т.д.) общегосударственный характер; основные вопросы, связанные с обоснованием необходимости ее разработки; недостаточность использования для оценки проектов лишь здравого смысла, интуиции, экспертных представлений т.п.; потребность в корректной адекватной нестационарным российским условиям методологии оценки.	2
4.3.3. Основные понятия, задачи и схемы оценки эффективности инвестиционных проектов	Концептуальные схемы процесса проектного анализа; структурная (с характеристикой основных фаз, аспектов и др.) и двух	3

	этапная (на первом этапе – оценка общественной и коммерческой эффективности для проекта в целом, на втором этапе – оценка эффективности отдельно для каждого участника проекта).	
4.3.4. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов	Агрегированная система основных принципов проектного анализа, непосредственно включенная в «МР 1999».	3
4.3.5. Критериальные показатели оценки эффективности инвестиционных проектов	Особенности применения методов оценки при анализе различных видов эффективности (в частности, общественной и коммерческой), а также в условиях нестационарности экономики, генерирующей переменные во времени финансовые потоки, переменные ставки дисконтирования и др.	3
4.3.6. Учет риска и неопределенности при оценке эффективности инвестиционных проектов	Ключевые понятия недетерминированных ситуаций: риск; неопределенность, вариационный, систематический и несистематический риски, различия в их проявлении в условиях стационарной и нестационарной экономик; выявление особенностей оценки эффективности проекта в недетерминированных ситуациях (изменение содержания понятий финансовой реализуемости и эффективности проекта, структура проекта, появление организационно-экономического механизма реализации проекта, трансформация процесса выработки решений – переход от планов расписаний к планам-инструкциям и др.).	3
Итого:		16

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Опрос

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Опрос;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- вопросы к зачету
- критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.3.2	О необходимости Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов	УК-2; СК-7	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.3.3	Основные понятия, задачи и схемы оценки эффективности инвестиционных проектов	УК-2; СК-7	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.3.4	Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов	УК-2; СК-7	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.3.5	Критериальные показатели оценки эффективности инвестиционных проектов	УК-2; СК-7	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
4.3.6	Учет риска и неопределенности при оценке эффективности инвестиционных проектов	УК-2; СК-7	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 2,5 0-2 0-2
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам опроса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо

Примерные темы опроса

1. Основные понятия об инвестициях и инвестиционных проектах
 2. Инвестиционный климат и инвестиционный потенциал
 3. Правовые основы инвестиционного проектирования
 4. Этапы подготовки инвестиционного проекта. Бизнес-план инвестиционного проекта
 5. Выбор и анализ товаров и рынков
 6. Влияние инвестиционной стратегии на позицию компании в отрасли.
- Жизненный цикл продукта и анализ отрасли
7. Маркетинговый план
 8. План производства
 9. Организационный план
 10. Классификация инвестиций и инвестиционных проектов
 11. Концепция временной стоимости денег – как инструмент инвестиционного анализа. Расчет современной стоимости чистого денежного потока по инвестиционному проекту
 12. Принятие решений инвестиционного характера
 13. Пространственная, временная и пространственно-временная оптимизация инвестиционных программ
 14. Стоимость (цена) капитала. Определение. Использование стоимости капитала в качестве измерителя нормы доходности инвестиционного проекта
 15. Источники средств компании. Расчет цены капитала по основным источникам
 16. Критерии оценки эффективности инвестиционного проекта
 17. Расчет срока окупаемости и дисконтированного срока окупаемости инвестиций
 18. Учетные методы анализа эффективности инвестиций
 19. Методы чистой современной стоимости и чистой терминальной стоимости
 20. Метод индекса рентабельности. Использование метода PI при подборе портфельных инвестиций при ограниченном бюджете компании
 21. Метод внутренней нормы доходности и модифицированной внутренней нормы доходности. Точка Фишера
 22. Финансовый анализ инвестиционного проекта. Потребность в финансовом анализе. Схема финансового анализа. Виды документов финансового анализа
 23. Чистый ресурсный поток по инвестиционному проекту
 24. Чистый операционный поток по инвестиционному проекту
 25. Чистый финансовый поток по инвестиционному проекту

26. Качественные и количественные методы анализа рисков инвестиционного проекта. Цели и методы
27. Качественные методы анализа рисков инвестиционного проекта
28. Метод риска инвестиционного проекта с использованием коэффициентов определенности
29. Метод риска инвестиционного проекта с помощью надбавки за риск
30. Анализ чувствительности инвестиционного проекта
31. Сценарный метод анализа риска инвестиционного проекта
32. Метод анализа риска инвестиционного проекта построением дерева решений
33. Имитационное моделирование как метод анализа рисков по инвестиционному проекту
34. Лизинг как долгосрочная инвестиционная операция
35. Анализ лизинга с позиции лизингодателя
36. Анализ лизинга с позиции лизингополучателя
37. Программное обеспечение процесса принятия инвестиционных решений
38. Привлечение иностранного капитала в экономику РФ
39. Оценка инвестиционного потенциала компании
40. Инновационная стратегия предприятий

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Общая характеристика процесса проведения с 1991 г. радикальных реформ в экономике России, их позитивные и негативные последствия.
2. Статистический анализ динамики конкретных макроэкономических, социальных и финансовых показателей – результатов процесса реформирования в 1991–2013 гг.
3. Стационарные и нестационарные макроэкономические системы.
4. Особенности российской переходной экономики, обоснование её нестационарности, важнейшие современные социально-экономические проблемы в России: бедность населения, неэффективность структуры и технологий производства, необеспеченность жизнедеятельности современных и будущих поколений России.
5. Реализация эффективных инвестиционных проектов – возможный и наиболее рациональный путь решения этих проблем.
6. Финансовый кризис в мире и в России на современном этапе, его последствия.
7. История создания трех редакций методики («МР 1994», «МР 1990», «МР 2005»).
8. Назначение «МР 1990» ее универсальный (относящийся, ко всем отраслям, регионам России, всем формам собственности, видам инвестиционных проектов и т.д.) общегосударственный характер; основные вопросы, связанные с обоснованием необходимости ее разработки; недостаточность использования для оценки проектов лишь здравого смысла, интуиции, экспертных представлений т.п.; потребность в корректной адекватной нестационарным российским условиям методологии оценки.
9. Перспективы и направления развития «МР 1999».
10. Определение важнейших понятий - инвестиции; иностранные инвестиции; финансовые и реальные инвестиционные проекты, их классификации; финансовый поток проекта и его компоненты; участники проекта, их характеристика; результаты, затраты, эффект и эффективность инвестиционного проекта; виды эффективности,
11. Основные задачи, решаемые при оценке эффективности инвестиционных проектов (при проектном анализе); оценка финансовой реализуемости инвестиционного проекта, его абсолютной и сравнительной эффективности, устойчивости оценок эффективности (анализа чувствительности),

12. Концептуальные схемы процесса проектного анализа; структурная (с характеристикой основных фаз, аспектов и др.) и двух этапная (на первом этапе – оценка общественной и коммерческой эффективности для проекта в целом, на втором этапе – оценка эффективности отдельно для каждого участника проекта).

13. Основные принципы проектного анализа: методологические принципы проектного анализа: методологические принципы как совокупность наиболее общих правил принятия рациональных решений (системность, комплексность и др.); методические принципы, учитывающие при оценке решений и проектов их экономическую природу (дисконтирование несинхронных финансовых потоков, учет упущенной выгоды, неуправляемость прошлым в экономике и др.); операционные принципы, облегчающие оценку эффективности проекта с информационно-вычислительной точки зрения (методическая и информационная согласованность, программная универсализация и др.).

14. Агрегированная система основных принципов проектного анализа, непосредственно включенная в «МР 1999».

15. Определения и методы расчета наиболее часто используемых в зарубежной и отечественной практике критериальных показателей оценки эффективности реальных инвестиционных проектов (чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индекс доходности, срок окупаемости с дисконтированием), наиболее распространенные их модификации (модифицированные нормы доходности, экономическая добавленная стоимость и др.).

16. Влияние мотивации поведения инвестора на выбор модели критериальных показателей.

17. Критика критериев вида «максимум внутренней нормы доходности», «максимум индекса доходности», «минимум срока окупаемости» и др.

18. Особенности применения методов оценки при анализе различных видов эффективности (в частности, общественной и коммерческой), а также в условиях нестационарности экономики, генерирующей переменные во времени финансовые потоки, переменные ставки дисконтирования и др.

19. Ключевые понятия недетерминированных ситуаций: риск; неопределенность, вариационный, систематический и несистематический риски, различия в их проявлении в условиях стационарной и нестационарной экономик; выявление особенностей оценки эффективности проекта в недетерминированных ситуациях (изменение содержания понятий финансовой реализуемости и эффективности проекта, структура проекта, появление организационно-экономического механизма реализации проекта, трансформация процесса выработки решений – переход от планов расписаний к планам-инструкциям и др.).

20. Основные методы оценки эффективности в условиях риска и неопределенности (укрупненная оценка эффективности проекта с внесением премии за риск в ставку дисконта или финансовый поток и расчет ЧДД по одному умеренно пессимистическому сценарию, оценка ожидаемой эффективности проекта с анализом всего возможного множества сценариев и рассмотрение случаев вероятностной, интервальной и интервально-вероятностной неопределенности, метод Value at Risk (VAR)).

21. Определение устойчивости оценок эффективности (анализа чувствительности) методами анализа уровней и границ безубыточности и вариации параметров.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

– ответом на зачете;

– учебными достижениями в семестровый период.
Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 25.12.2023 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446090/
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
12. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/
- 13.

7.2 Основная литература

1. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман ; перевод А. В. Шаврин. — 8-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2022. — 761 с. — ISBN 978-5-93208-582-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120882.html>
2. Герштейн, Ю. М. Управление проектами с Microsoft Project 2016 : практикум / Ю. М. Герштейн. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. — 133 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115906.html>
3. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. — 7-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2021. — 272 с. — ISBN 978-5-93208-563-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109430.html>
4. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581725>.
5. Самсонова М.В. Экономика отраслевых рынков [Электронный ресурс]: практикум/ Самсонова М.В., Белякова Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2021.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/33670>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Еремина С.В. Основы финансовых расчетов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Еремина С.В., Климов А.А., Смирнова Н.Ю.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 166 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/51044>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

- 1 Романов В.П. Информационные технологии моделирования финансовых рынков [Электронный ресурс]/ Романов В.П., Бадрина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2018.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/18807>.— ЭБС «IPRbooks».
- 2 Демина И.Д. Внутренний контроль формирования и использования долговых финансовых вложений [Электронный ресурс]: монография/ Демина И.Д., Одегова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/54490>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет источники

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. [www'.finman.ru](http://www.finman.ru) Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.

4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

<http://www.consaltng.ru/>

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,
менеджменту, финансам, управлению

<http://www.aup.ru>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность привносить в практику новые знания, необходимые для решения сложных и нестандартных управленческих задач СК-7	1. Оценивает новые возможности повышения эффективности работы компаний в инновационной экономике. 2. Влияет на окружающих, не прибегая к прямым приказам 3. Проводит комплексный анализ инновационной активности предприятий, отрасли, видов деятельности
Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла УК-2	1. Выбирает необходимые методы, приёмы проектирования психологически безопасной и комфортной образовательной среды. 2. Определяет критерии оценивания психологически безопасной и комфортной образовательной среды