

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
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	6
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	7
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
	Пример практического задания на практическом занятии.....	8
7.1.	Нормативно – правовые документы	8
7.2.	Основная литература	8
7.3.	Дополнительная литература	9
7.4.	Интернет – ресурсы	9
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины - изучить методологию и технологию проектного менеджмента.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются			
ОПК-4. 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.			

Профессиональные компетенции (ПСК²) формируются			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Теоретических и методических аспектов управления нефтегазовыми проектами нового строительства, реконструкции и технического перевооружения	Пользоваться стандартами и принципами управления портфелем, программой и проектами на различных этапах жизненного цикла в условиях неопределенности и рисков	Владения современными методами управления проектной деятельностью; навыками применения адаптивных моделей в управлении нефтегазовыми проектами, методов мониторинга и контроля на основе управления освоенным объемом и освоенной длительностью

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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:	10	-

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		14	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	(час.)		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26	-

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Управление нефтегазовыми проектами	26	10		6	4		14								2 3 (Т)	ПСК-1 ОПК-4
1.1	Управление портфелем инвестиционных проектов нового строительства, реконструкции и технического перевооружения, долгосрочных финансовых вложений	6	2		2			4									
1.2.	Управление программой реконструкции и технического перевооружения как группой взаимосвязанных проектов	4	2			2		2									
1.3.	Методы мониторинга и контроля крупномасштабных проектов	8	4		2	2		4									
1.4.	Управление рисками нефтегазовых проектов	6	2		2			4									
	Итого:	26	10		6	4		14								2	

3 – зачет, Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.1.		
1.2.	Жизненный цикл управления программой (формулирование программы, определение управление программой и технических условий, получение выгод, завершение программы)	Оценка выгод от реализации программы с помощью экспертных методов
1.3.		
1.4.	Стратегии управления рисками проекта	Детерминированные и вероятностные модели оценки рисков проектов

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление нефтегазовыми проектами» составляет 14 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.1.	Основные группы процессов управления проектом (инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, завершения)	4
1.2.	Основные области управления проектом (содержанием, стоимостью, расписанием, качеством, ресурсами, рисками, заинтересованными сторонами)	2
1.3.	Календарно-сетевое планирование проекта: построение календарного плана и оптимизация	4
1.4.	Управление командой проекта (развитие проектной команды в течение жизненного цикла проекта)	4
Итого:		14

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Примерные вопросы для промежуточной аттестации

Вопросы для опроса и обсуждения

- Каковы базовые понятия управления портфелем?
- Как формируется портфель проектов в компании?
- Перечислите процессы выравнивания и мониторинга и контроля портфеля.
- Каковы базовые понятия управления программой?
- Как формируется программа?
- Перечислите процессы управления программой.
- Как разработать сетевой график?
- Как определить критический путь?
- Что такое ресурсное планирование?
- Виды сетевых графиков
- Какие задачи решаются на каждом из этапов планирования проекта?
- Как формируется структура разбиения работ?
- Какие виды ресурсов существуют в проекте?
- Каковы функции потребления и наличия ресурсов проекта?
- Каковы принципы управления стоимостью проекта?
- Как оценить стоимость проекта?
- Что такое бюджет проекта?
- Как контролировать стоимость проекта?
- Каковы методы мониторинга и контроля?

- Дайте характеристики основных методов мониторинга и контроля?
- Для чего применяются методы мониторинга и контроля для проектов, разбиваемых на фазы?
- Каковы разновидности рисков нефтегазовых проектов?
- Дайте характеристики методов оценки рисков нефтегазовых проектов?
- Какие методы применяются для оценки влияния взаимосвязанных рисков?

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример практического задания на практическом занятии

Задание по портфелю – Пример портфеля компании ПАО "Транснефть"

1. Определить портфель.
2. Найти виды необходимых стратегий.
3. Определить ограничения и допущения портфеля.
4. Определить основные параметры портфеля.
5. Определить критерии принятия портфеля.
6. Определить участников портфеля.

Задание по проекту – Пример программы в компании ПАО "Транснефть"

1. Определить программу.
2. Как выбираются проекты для программы?
3. Определить ограничения и допущения программы.
4. Определить основные параметры программы.
5. Определить критерии приемки программы.
6. Определить участников программы.

Задание по проекту

1. Построить ресурсные профили проекта для раннего и позднего начала работ.
2. Провести выравнивание загрузки ресурсов проекта.
3. Сформировать смету проекта.
4. Построить календарь финансового обеспечения проекта.
5. Провести анализ стоимости проекта по модели время/стоимость.

Задание по проекту

1. Постройте матрицу рисков для нефтегазового проекта.
2. Постройте матрицу фаз и рисков для проекта нефтепроводного транспорта.

7.1. Нормативно – правовые документы

-

7.2. Основная литература

1. Кузнецова Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-

534-07425-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561329> (дата обращения: 20.03.2025).

2. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития: монография / О. Н. Ильина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2024 - 214 с.

3. Стандарт управления проектами и руководство к своду знаний по управлению проектом (РУКОВОДСТВО РМВОК - Седьмое издание, Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI), 2021,- 277 с.

4. Управление проектами. Фундаментальный курс: учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.]; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2023 - 798, [1] с.

7.3. Дополнительная литература

1. Борисова, О. В. Инвестиции : учебник и практикум для вузов / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 482 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17337-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566384> (дата обращения: 20.03.2025).

2. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA: Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2006 г. (Раздел 3).

3. Горбашко, Е. А. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568979> (дата обращения: 20.03.2025).

4. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560386> (дата обращения: 20.03.2025).

5. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами: полный курс MBA. – М.: Издательство Олимп-Бизнес, Серия Проектная практика, 2017 г. – 552 с.

6. Разу М.Л. под ред. и др. Управление проектом [Электронный ресурс]: основы проектного управления: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Гос. и муниципальное упр.", "Маркетинг", "Упр. персоналом", "Упр. инновациями", "Нац. экономика" / [М. Л. Разу и др.]; под ред. М. Л. Разу; Гос. ун-т упр. - 4-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2015 г. - 756 с.

7. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559736> (дата обращения: 20.03.2025).

8. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - 9-е изд., стер. - Москва: Изд-во Омега-Л, 2013 г. - 959 с.

7.4. Интернет – ресурсы

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет),

слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение. Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)³ совершенствуются	
ОПК-4. 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.	
Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает теоретические и методические аспекты управления нефтегазовыми проектами нового строительства, реконструкции и технического перевооружения; Умеет пользоваться стандартами и принципами управления портфелем, программой и проектами на различных этапах жизненного цикла в условиях неопределенности и рисков; Владеет современными методами управления проектной деятельностью; навыками применения адаптивных моделей в управлении нефтегазовыми проектами, методов мониторинга и контроля на основе управления освоенным объемом и освоенной длительностью

³ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО И ПРАКТИКА ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	5
4.1.	Структура дисциплины (модуля)	5
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	11
7.1.	Нормативно – правовые документы	Ошибка! Закладка не определена.
7.2.	Дополнительная литература	Ошибка! Закладка не определена.
7.3.	Интернет – ресурсы	Ошибка! Закладка не определена.
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью реализации программы:

- освоить комплекс знаний и умений по применению технологий бережливого производства для улучшения процессов организации;
- обеспечить готовность слушателей программы к участию в работах по применению технологий бережливого производства для улучшения бизнес-процессов организации (подразделения).

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются			
ОПК-4. 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.			
Профессиональные компетенции (ПСК²) формируются			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Состава и применения методов бережливого производства	Ранжировать и выбирать приоритетные процессы для поиска и устранения потерь; определять ключевые показатели процессов и их потерь; описывать процессы и разрабатывать карты потоков ценности; применять подходы 5S, мозгового штурма и организации работы кружков качества; анализировать процессы и определять потери; формировать предложения по улучшению процессов (ППУ), включающие устранение потерь	Владение методами картирования процессов и построения карт создания потоков ценности; методами расчета трудозатрат, требуемой численности персонала, определения излишков и дефицита трудовых ресурсов; методами функционально-стоимостного анализа процессов; методами поиска, классификации и анализа потерь; методами устранения потерь

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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:		6	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		8	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		16	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Бережливое производство и практика его применения	16	6		4	2		8								2 3 (Т)	ПСК-1 ОПК-4
1.1	Взаимосвязь бережливого производства с системой процессного управления, менеджмента и организационного управления	3	1		1			2									
1.2.	Формирование предложений и инициатив по улучшению процессов (ППУ). Оценка эффективности ППУ. Расчет экономического эффекта	4	2		1	1		2									

1.3.	Системы непрерывных улучшений. Примеры проектов в нефтегазовой отрасли	4	2		1	1		2									
1.4.	Внедрение бережливой корпоративной культуры. Инновационное мышление	3	1		1			2									
	Итого:	16	6		4	2		8								2	

З – зачет, Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.1.	История возникновения и применения бережливого производства. Гемба-менеджмент. Фабрика процессов. Производственная система Toyota (TPS). Взаимосвязь бережливого производства с системой процессного управления, системой менеджмента качества и организационного управления. Бережливое производство и узкие места в процессах. Теория ограничений (TOC). Система Кайдзен. Концепции TQM и «6 Сигм». Реинжиниринг процессов (BPR). Постоянное совершенствование процессов (CPI). От управления качеством к качеству управления. Бережливое производство и организационные изменения. Внедрение бережливой корпоративной культуры. Инновационное мышление.	
1.2.	Методы сбора информации о процессах. Наблюдение за процессом. Проведение индивидуальных интервью. Проведение семинаров и кружков качества. Заполнение опросников и анкет. Изучение существующей документации по процессам. Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping). SIPOC-описание процесса. Табличное описание процесса. Матричное описание процесса. Обзор графических нотаций описания процессов. Описание границ процессов. Построение карты текущего состояния процесса «как есть». Описание материальных и информационных потоков процесса. Описание организационных единиц процесса. Описание задействованного в процессе оборудования. Описание информационных систем и программного обеспечения, используемого при выполнении шагов процесса.	Формирование рационализаторских предложений и инициатив по улучшению процессов (предложений по улучшениям – ППУ). Оценка влияния ППУ на время выполнения и количество выполнений действий процесса. Разработка матрицы количественного влияния ППУ. Оценка эффективности ППУ. Расчет экономического эффекта по каждому ППУ и их ранжирование. Разработка системы мотивации на подачу и внедрение ППУ.
1.3.	Принципы бездефектности и проактивности. 7 шагов выявления корневых причин проблемы. Алгоритм разработки решений на основе выявленных корневых причин.	Применение методов и технологий проектного управления. Технологии проектного управления. Задачи и процессы требующие применения методов проектного

Правильное формулирование проблемы. Типовые группы корневых причин. Дерево ошибок (отказов). Метод «5 почему». Диаграмма рыбьей кости (Исикавы). Карта мозгового штурма в формате причин. Карта мозгового штурма в формате решений. Карта проблем и решений. Наличие обратных связей в причинно-следственных моделях. Расчет индексов причинности. От тушения пожаров в процессах к их предотвращению. Методы реинжиниринга процессов. РевOLUTIONное и эволюционное развитие процесса. 12 базовых методов реинжиниринга процессов. Горизонтальное организационное сжатие процесса. Делегирование полномочий и вертикальное организационное сжатие процесса. Территориальное сжатие процесса. Сокращение излишних маршрутов перемещения работников и материальных ресурсов. Создание оптимальных вариантов процессов. Запараллеливание шагов процесса. Устранение временных разрывов и повышение эффективности операционного цикла (PCE). Уменьшение количества входов и выходов процесса. Создание единой точки контакта с процессом (метод одного окна). Интеграция процесса с процессами потребителей, поставщиков и других контрагентов. Устранение лишних шагов, контроля и согласования в процессе. Выполнение процесса там, где это наиболее эффективно. Отказ от стереотипов. Поиск и устранение зон безответственности, а также бездомных процессов. Создание единого информационного пространства процесса. Методы постоянного совершенствования процессов. Философия кайдзен. Цикл Шухарта Деминга (PDCA). Улучшение процесса методом пяти вопросов. Минимизация устной информации. Разработка и улучшение форм документов. Минимизация форм документов. Создание непрерывного потока. Создание системы вытягивания. Система «точно вовремя». Развертывание голоса потребителя на процесс. От контроля результата процесса к контролю выполнения процесса. Разработка требований к шагам процесса. Домик качества. Организация точек контроля в	управления. Устранение потерь времени и ошибок посредством применения процедур проектного управления. Стандарты проектного управления. Процессы управления проектами. Процессы инициации. Процессы планирования. Процессы мониторинга и контроля. Процессы завершения. Области знаний управления проектами. Создание проектных команд по внедрению предложений по улучшениям. Цифровизация процессов
--	---

	процессе. Встроенные в процесс точки контроля и точки контроля, наблюдающие за процессом. Мозговой штурм и построение карты будущего состояния процесса. Методы мозгового штурма. Методика быстрого мозгового штурма. Проектирование идеального состояния процесса и принципы перехода к нему. Определение потенциала улучшений процессов. Проектирование целевого состояния процесса «как надо». Формирование плана мероприятий по переходу к целевому состоянию. Разработка процессных и структурных регламентов	
1.4.	Внедрение новой корпоративной культуры умения работать в команде и улучшений. Построение диалога с сотрудниками и поднятие проблем снизу вверх. Лидерство и командная работа. Повышение внутреннего уровня доверия и удовлетворенности у сотрудников. Создание дискуссионных клубов и обмен опытом. Методы обеспечения вовлеченности персонала в улучшение процессов. Формирование кружков качества. Методы формирования эффективных команд. Распределение ролей в кружке качества. Роли, ориентированные на действия, идеи и людей. Навигаторы изменений и внедрения новой корпоративной культуры. Методика формирования команд по Белбину. Мотивация и развитие команды. Работа с молодыми специалистами. Организация работы кружков качества. Регламент встреч и работы кружков качества.	

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Бережливое производство и практика его применения» составляет 8 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.1.	Взаимосвязь бережливого производства с системой процессного управления, менеджмента и организационного управления	2
1.2.	Формирование предложений и инициатив по улучшению процессов (ППУ). Оценка эффективности ППУ. Расчет экономического эффекта	2
1.3.	Системы непрерывных улучшений. Примеры проектов в нефтегазовой отрасли	2
1.4.	Внедрение бережливой корпоративной культуры. Инновационное мышление	2
Итого:		8

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме выполнения практических заданий.

Примерные практические задания для промежуточной аттестации:

1. Разработка карты процессов верхнего уровня
2. Разработка матрицы распределения ответственности за процессы верхнего уровня
3. Декомпозиция процесса верхнего уровня до подпроцессов
4. Оценка, ранжирование и выбор приоритетных подпроцессов
5. Описание границ бизнес-процесса
6. Построение карты потока ценности бизнес-процесса на верхнем уровне
7. Построение детальной блок-схемы действий на нижнем уровне
8. Определение ключевых показателей бизнес-процесса
9. Мониторинг выполнения ключевых показателей бизнес-процесса
10. Расчет интегрального индекса выполнения ключевых показателей бизнес-процесса
11. Расчет длительности бизнес-процесса
12. Расчет и анализ эффективности операционного цикла бизнес-процесса
13. Расчет и анализ трудозатрат бизнес-процесса
14. Проведение ФСА-анализа и расчет стоимости бизнес-процесса
15. Проведение причинно-следственного анализа бизнес-процесса
16. Применение методов постоянного совершенствования и разработка инициатив по устранению потерь

17. Применение методов реинжиниринга и разработка инициатив по устранению потерь
18. Расчет и анализ организационной фрагментарности бизнес-процесса
19. Оценка эффективности предложений по улучшению бизнес-процессов
20. Формирование эффективных команд по улучшению бизнес-процесса

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (выполнения тестовых заданий), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример задания для практического занятия:

- Разработка карты процессов верхнего уровня
- Разработка матрицы распределения ответственности за процессы верхнего уровня
- Декомпозиция процесса верхнего уровня до подпроцессов

7.1. Основная литература

1. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Настольная книга аналитика. Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры. Издательство "ИС-Паблишинг", 2-е издание, 2024 г.
2. Маслевич Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-019088-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084472>
3. Назарова О. Б. Моделирование бизнес-процессов: учебно-методический комплекс / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-9765-3700-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2091324>
4. Тавасиева З. Управление бизнес-процессами: учебник для вузов. Прометей, 2025 – 306с.

7.2. Дополнительная литература

1. Антонова, И.И. Бережливое производство: системный подход к его внедрению на предприятиях Республики Татарстан / И.И. Антонова ; науч. ред. В.А. Смирнов ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань : Познание, 2013. – 176 с.
2. Вейдер М. Инструменты бережливого производства II: Карманное руководство по практике применения Lean/ Майкл Вейдер ; Пер. с англ. — 11 е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 151 с
3. Гастев, А. К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации

труда / А.К. Гастев. Москва: Либроком, 2011. - 480 с. - Текст : непосредственный.

4. Голдратт, Э. Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Э. Гольдратт, Д. Кокс. Москва: Альпина Паблишер, 2014. - 439 с. – ISBN 9785961435511. - Текст : непосредственный.

5. Лайкер, Д., Морган Д. Система разработки продукции в Toyota / Д. Лайкер, М. Хосеус. Москва: Альпина Паблишер, 2007. - 443 с. - ISBN 9785961414547. Текст : непосредственный.

7.3. Интернет – ресурсы

1. [https:// fast-standard.org/](https://fast-standard.org/) – Practical, structured design rules for financial modelling Version/ FAST Standard

2. Описание системы бизнес-моделирования и организационной проектирования Бизнес-инженер <http://www.betec.ru/index.php?id=18&sid=01>.

3. Раздел «Статьи» на веб сайт компании БИТЕК, подразделы: «Бизнес-процессы» и «Организационная структура»: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=01>.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) ³ совершенствуются	
ОПК-4. 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.	
Компетенция (код, содержание)	Индикатор

³ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает состав и применение методов бережливого производства, Умеет ранжировать и выбирать приоритетные процессы для поиска и устранения потерь; определять ключевые показатели процессов и их потерь; описывать процессы и разрабатывать карты потоков ценности; применять подходы 5S, мозгового штурма и организации работы кружков качества; анализировать процессы и определять потери; формировать предложения по улучшению процессов (ППУ), включающие устранение потерь Владеет методами картирования процессов и построения карт создания потоков ценности; методами расчета трудозатрат, требуемой численности персонала, определения излишков и дефицита трудовых ресурсов; методами функционально-стоимостного анализа процессов; методами поиска, классификации и анализа потерь; методами устранения потерь
---	---

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ: РАЗРАБОТКА И АНАЛИЗ
ЭФФЕКТИВНОСТИ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
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	11
7.1.	Нормативно – правовые документы	11
7.2.	Основная литература	11
7.3.	Дополнительная литература	12
7.4.	Интернет – ресурсы	13
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является обеспечение слушателей фундаментальными знаниями в области экономической оценки инвестиций, совершенствования управленческих компетенций, обеспечивающих эффективное осуществление инвестиционной деятельности в компании.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) ¹ совершенствуются			
ОПК-4. 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.			
Профессиональные компетенции (ПСК ²) совершенствуются			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Методов и критериев экономической оценки инвестиционных проектов	Оценивать риски при разработке и реализации инвестиционных проектов	Владения техникой управления инвестиционными проектами, включая оценку рисков

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	-

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (экзамен)	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		28	-

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Инвестиционные проекты: разработка и анализ эффективности	28	16		8	8		10								2 Э (Т)	ПСК-1 ОПК-4
1.1	Инвестиционная деятельность как инструмент достижения стратегических целей компании, Планирование денежных потоков инвестиционного проекта. Временная стоимость денег	8	4		2	2		4									
1.2.	Критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов	6	4		2	2		2									
1.3.	Оценка дисконтированных денежных потоков инвестиционного проекта	6	4		2	2		2									
1.4.	Анализ рисков инвестиционного проекта	6	4		2	2		2									
	Итого:	28	16		8	8		10								2	

Э – экзамен, Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.1.	Типология инвестиционных проектов. Инвестиционная стратегия компании, взаимосвязь с генеральной стратегией. Ценность фирмы и инвестиции. Понятие «инвестиционный проект». Стадии инвестиционного проекта.	Примеры инвестиционных проектов в нефтегазовом бизнесе. Принципы формирования и предварительной подготовки инвестиционных проектов. Макроэкономические предпосылки инвестиций в Российской Федерации
1.2.	Принципы разработки бюджета капиталовложений. Прогноз денежных потоков инвестиционного проекта. Структура денежного потока инвестиционного проекта. Принципы разработки денежного потока инвестиционного проекта. Определение релевантных денежных потоков. Уплата процентов и другие финансовые потоки. Оценка эффективности участия в проекте для каждого участника. Денежные потоки на проект, собственный капитал и заемный капитал	Практические примеры денежных потоков проектов в нефтегазовом бизнесе
1.3.	Учет фактора времени при оценке денежных потоков инвестиционного проекта. Процентные ставки и методы их вычисления. Факторы, определяющие ставку дисконтирования. Формула Фишера. Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) в качестве ставки дисконтирования. Определение стоимости собственных и заемных источников финансирования для публичных и частных компаний. Определение ставки дисконтирования на основе средневзвешенной стоимости капитала (WACC) для ПАО «Транснефть». Абсолютные и относительные показатели доходности. Взаимосвязь показателей рентабельности активов, оборачиваемости активов и рентабельности продаж	Оценка влияния оборачиваемости текущих активов и рентабельности продаж на эффективность использования активов. Взаимосвязь анализа ликвидности и рентабельности

1.4.	Критерии оценки инвестиционных проектов: чистая приведенная стоимость (Net Present Value), индекс рентабельности (Profitability Index), внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return), срок окупаемости (Discounted Payback Period). Особенности оценки проектов с неклассическими денежными потоками. Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR). Точка Фишера. Сравнение проектов с различными сроками реализации. Оценка терминальной стоимости инвестиционного проекта. Бюджетная эффективность инвестиционного проекта. Современные подходы к оценке и управлению инвестиционными проектами: Понятие реальных опционов. Виды реальных опционов. Методика реальных опционов. Управление временем и стоимостью проекта. Суть метода дисконтированных денежных потоков. Сфера применения. Порядок применения при оценке дисконтированных денежных потоков инвестиционного проекта. Виды денежных потоков. Прямой и косвенный методы расчета. Выявление факторов, оказывающих существенное влияние на показатели эффективности инвестиционного проекта. Методы оценки инвестиционных рисков. Качественные методы оценки инвестиционных рисков. Количественный анализ рисков инвестиционных проектов. Использование среднеекватрического отклонения, коэффициента вариации, VaR (value at risk). Анализ чувствительности, сценарный подход, имитационное моделирование. Анализ практических ситуаций по анализу рисков инвестиционных проектов	Практические примеры принятия решений по реализации инвестиционных проектов на основе всей совокупности показателей. Практический пример оценки инвестиционного проекта в нефтегазовом бизнесе. Практические примеры по оценке инвестиционных проектов с использованием реальных опционов в практике зарубежных нефтегазовых компаний. Практический пример по оценке инвестиционного проекта с помощью реальных опционов. Практическое применение метода дисконтированных денежных потоков. Расчет коэффициента дисконта. Сроки прогнозов. Расчет реверсии. Практикум по принятию решений в инвестиционной деятельности: Принятие инвестиционных решений в условиях ограниченного бюджета. Принятие решений о закупке/собственном производстве. Учет альтернативных издержек при принятии инвестиционных решений.
------	--	--

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Инвестиционные проекты: разработка и анализ эффективности» составляет 10 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.1	Инвестиционная деятельность как инструмент достижения стратегических целей компании, Планирование денежных потоков инвестиционного проекта. Временная стоимость денег	4
1.2.	Критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов	2
1.3.	Оценка дисконтированных денежных потоков инвестиционного проекта	2
1.4.	Анализ рисков инвестиционного проекта	2
Итого:		10

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является экзамен в форме тестирования.

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации

Выберете номер правильного ответа:

1. Какая из формул, указанных ниже, является корректной (укажите один правильный ответ)?

- a. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта + чистая приведенная стоимость (NPV);
- b. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта - чистая приведенная стоимость (NPV);
- c. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта / чистая приведенная стоимость (NPV);
- d. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта * чистая приведенная стоимость (NPV).

2. Почему для оценки экономической эффективности инвестиционного проекта недостаточно применять коэффициенты финансового анализа (укажите два правильных ответа)?

- a. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) отражают результаты деятельности компании только за исследуемый период;
- b. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) отражают интегральный результат инвестиционного проекта;
- c. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) не учитывают временную стоимость денег;

d. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) рассчитываются с учётом дисконтирования.

3. Какая стадия, входящая в инвестиционный план, поглощает максимальную сумму финансовых ресурсов в единицу времени (укажите один правильный ответ)?

- a. Предварительная;
- b. Подготовительная;
- c. Строительная (инвестиционная);
- d. Эксплуатационная.

4. Что можно отнести к оттокам компании, отражаемым в бюджете движения денежных средств (укажите все возможные варианты ответа)?

- a. Начисление заработной платы работникам;
- b. Учет арендной платы в общехозяйственных расходах компании;
- c. Начисление амортизации;
- d. Отнесение амортизации оборудования на себестоимость конкретной услуги компании;
- e. Выплаты за приобретенное оборудование;
- f. Выплаты поставщикам и подрядчикам;
- g. Выплата заработной платы;
- h. Начисление налогов.

5. Как определить операционный денежный поток (укажите один правильный ответ)?

- a. Операционная прибыль за минусом налога на прибыль + амортизация – изменение чистого оборотного капитала;
- b. Нераспределенная прибыль + дивиденды;
- c. Чистая прибыль + амортизация – изменение чистого оборотного капитала;
- d. Выручка – постоянные затраты – налог на прибыль.

6. Какая формула должна применяться для оценки ликвидационной стоимости при формировании денежного потока, если проект будет завершен после пяти лет эксплуатации, а используемое оборудование будет реализовано (один правильный ответ)?

a. Денежный поток от продажи основных средств за минусом возникающих обязательств по налогу на прибыль + возврат чистого оборотного капитал (NWC – net working capital);

b. Рыночный мультипликатор - $FCFF / Sales$ (Свободный денежный поток компании / Выручка);

c. Формула Гордона для бесконечного денежного потока: $FCFF_n * (1 + g) / (WACC - g)$, где g – темп прироста денежного потока в бесконечном периоде.

7. Определите, какой процент от выручки от реализации составляет чистый оборотный капитал (NWC), если известно:

• дебиторская задолженность прогнозируется на уровне 15% от выручки от реализации;

• кредиторская задолженность прогнозируется на уровне 10% от выручки от реализации;

• величина материально-производственных запасов прогнозируется на уровне 10% от выручки от реализации.

(укажите один правильный ответ):

- a. 35%;
- b. 15%;
- c. 10%;
- d. 20%.

8. Сокращение потребности в неденежном чистом оборотном капитале (NWC - net working capital) (укажите один правильный ответ):

- a. Увеличивает операционные денежные потоки;
- b. Уменьшает операционные денежные потоки;
- c. Не влияет на операционные денежные потоки;
- d. Снижает эффективность операционной деятельности.

9. Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта зависит от (укажите один правильный ответ):

- a. Срока окупаемости проекта;
- b. Величины ставки дисконтирования;
- c. Структуры денежного потока, соответствующего данному проекту;
- d. Всех перечисленных факторов.

10. Чему равна чистая приведенная стоимость (NPV – net present value) инвестиционного проекта, денежный поток по которому приведен в таблице 1 (укажите один правильный ответ)?

Год	1	2	3	4	5
Денежный поток, тысяч рублей	-1 000	-500	700	1 500	1 800

Ставка дисконтирования равна 12%.

- a. 1 181 тысяч рублей;
- b. 2 500 тысяч рублей;
- c. 988 тысяч рублей;
- d. 1 800 тысяч рублей.

11. Какое утверждение является верным по отношению к NPV (укажите один правильный ответ)?

- a. Должен не превышать x лет;
- b. Показывает соотношение дисконтированных денежных притоков и дисконтированных денежных оттоков;
- c. Показывает изменение стоимости компании в результате реализации инвестиционного проекта;
- d. Должен быть больше WACC.

12. Что такое анализ чувствительности (укажите один правильный ответ)?

- a. Изучение изменения ключевого показателя экономической эффективности проекта в связи с изменением каждого ключевого параметра внешней среды;
- b. Изучение изменения ключевого показателя экономической эффективности проекта в связи с изменением совокупности ключевых параметров;
- c. Выработка различных управленческих решений в зависимости от развития ситуации во внешнем окружении.

13. При оценке денежных потоков проекта в качестве ставки дисконтирования следует использовать показатель (укажите один правильный ответ):

- a. Средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC);
- b. Стоимости заемных источников (процентная ставка по кредитам);
- c. Значение финансового рычага;
- d. Рентабельности собственного капитала (ROE);

14. На какие виды подразделяются риски в зависимости от величины возможных потерь (укажите все возможные варианты ответа):

- a. Допустимый риск;
- b. Критический риск;

- c. Моделируемый риск;
- d. Страновой риск;
- e. Катастрофический риск.

Критерии оценки знаний и умений студентов по результатам экзамена.

«Отлично» – знание учебного материала в пределах программы; логичное, последовательное изложение вопроса с опорой на разнообразные источники с использованием знаний других дисциплин; определение своей позиции при раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме; показ значения разработки данного теоретического вопроса для практической деятельности.

«Хорошо» – знание учебного материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на базовую и обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практической деятельности; теоретическое обоснование выполнения практического задания.

«Удовлетворительно» – знание учебного материала в пределах программы на основе изучения какого-либо одного подхода к рассматриваемой проблеме; умение применять имеющиеся знания при решении практических заданий без должного обобщения.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерный перечень заданий для практических занятий

Задание 1. Оцените денежный поток по основной /операционной деятельности компании (OCF), если ее исходные данные следующие: прибыль до вычета процентов и налогов (EBIT) составила 300 рублей; проценты по заемным средствам - 200 рублей; налог на прибыль - 50 рублей; прирост чистого оборотного капитала (NWC) - 200 рублей; капитальные затраты - 400 рублей; амортизация - 1000 рублей; дополнительное заимствование - 300 рублей.

При ответе на вопрос используйте формулу на основе корректировки NOPAT (чистой операционной прибыли после налогообложения).

Операционный денежный поток компании равен (укажите один правильный ответ).

7.1. Нормативно – правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024).

7.2. Основная литература

1. Анализ и финансовое моделирование инвестиционных проектов. (Магистратура). Учебник. / Сергей Владимирович Музалев, Ефимова Ольга Владимировна / Электронная книга. КноРус. - 2024

2. Жданов И.Ю., Жданов В.Ю. Инвестиционная оценка проектов и бизнеса. Учебное пособие. / Изд-во Проспект. – 2024. – 120 с.

3. Касьяненко, Т. Г. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 560 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17411-3. — Текст: электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562744> (дата обращения: 25.03.2025).

4. Кузнецов, Б. Т. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для вузов / Б. Т. Кузнецов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 363 с.

5. Кузнецов, Б. Т. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для вузов / Б. Т. Кузнецов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02215-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560308> (дата обращения: 25.03.2025).

6. Рахмеева И. И. Оценка регулирующего воздействия: методические основы, подходы к анализу типовых проектов и лучшие практики: учебно-практическое пособие / И.И. Рахмеева. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 190 с. — (Высшее образование: магистратура). - ISBN 978-5-16-111330-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1977018>

7. Румянцева, Е. Е. Инвестиционный анализ : учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 281 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10389-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562209> (дата обращения: 25.03.2025).

8. Сироткин С. А. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 274 с. — (Высшее образование: бакалавриат). — DOI 10.12737/1014648. - ISBN 978-5-16-015018-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843555>

9. Управленческий учет и финансы. — Москва: Гребенников, 2024, N 1. — 2024.

10. Чараева М. В. Финансовый менеджмент. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. — 2025. 248 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Сериков П.Ю. О макроэкономической и социальной значимости трубопроводной системы Восточная Сибирь – тихий океан // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, 2016 г. №1, С.102-109.

2. Липсиц, И.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в ПАО «Газпром». Руководство, Корпоративное управление, Управление рисками. <http://www.gazprom.ru/about/management/corporate-governance> (дата обращения: 12.08.2014 г).

3. Марголин А. М. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник / А.М. Марголин; РАНХиГС при Президенте РФ. - М.: Экономика, 2018 г. - 334 с.

4. Сериков П.Ю. и др. Оценка инвестиционных проектов с точки зрения общественной эффективности с учетом мультипликативных эффектов// Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов. – 2014 г. №3. С.108-115.

5. Сериков П.Ю. О налоговых поступлениях в бюджеты регионов РФ при реализации проектов строительства магистральных нефтепроводов // Нефть, газ и бизнес. - 2014 г. №4, С.10-13.

6. Сериков П.Ю. Об аспектах государственного регулирования естественных монополий, связанных с инфляцией и экономическим ростом // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, 2016 г. № 4, С.102-111.

7. Сериков П.Ю. Особенности оценки общественной эффективности инфраструктурных проектов ТЭК с учетом межотраслевых взаимодействий и мультипликативных эффектов. М. – Антарес. – 2016 г. - 306 с.

8. Сериков П.Ю. Особенности учета рисков инвестиционных проектов строительства магистральных нефтепроводов //Нефть, газ и бизнес. -2014 г. №1. С.11-18.

9. Сериков П.Ю. Практика государственного регулирования субъектов естественных монополий: необходимость перехода к системному подходу с учетом выхода на траекторию экономического роста // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, 2016 г. № 6, С.82-91.

10. Управление инвестиционной деятельностью в регионах Российской Федерации: монография / О.Ф. Быстров [и др.]; Институт управления и права. - М.: ИНФРА-М, 2017 г. - 357 с.

11. Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски: Оценка, управление, портфель инвестиций [Электронный ресурс]: / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. — Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2014 г. — 544 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56365 — Загл. с экрана.

7.4. Интернет – ресурсы

1. www.minfin.ru - Министерство финансов российской Федерации. Официальная информация министерства. Отчетность об исполнении Федерального бюджета РФ. Нормативные и методические материалы

2. www.moex.ru – Московская биржа. Аналитические и информационные материалы по торгам акциями и облигациями корпораций.

3. www.koob.ru - Электронная библиотека. Экономическая и юридическая литература, новинки. Специальные периодические издания.

4. www.akm.ru - АК&М – информационно-аналитическое агентство. Описание продуктов и услуг: базы данных, бюллетени, рейтинги, новости.

5. www.finam.ru - «Финмаркет» - информационное агентство. Аналитические статьи, новости. Полный спектр экономической информации.

6. www.finam.ru - Финанс – аналитик. Комментарии к событиям в экономике. Форумы и конференции.

7. www.skrin.ru – СКРИН – организация уполномоченная ФСФР на осуществление распространение информации раскрываемой на рынке ценных бумаг

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)³ совершенствуются	
ОПК-4. 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.	
Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает методы и критерии экономической оценки инвестиционных проектов; Умение оценивать риски при разработке и реализации инвестиционных проектов; Владение техникой управления инвестиционными проектами, включая оценку рисков

³ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Построение эффективной управленческой команды»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	4
4.1.	Структура дисциплины	4
4.2.	Содержание дисциплины	5
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	5
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
7.1.	Нормативно – правовые документы	7
7.2.	Основная литература	7
7.3.	Дополнительная литература	7
7.4.	Интернет – ресурсы	7
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Развитие компетенции, состоящей в способности формировать команду под конкретную задачу и использовать современные технологии управления командами.

Задачи дисциплины:

- сформировать у слушателей теоретические знания и практические навыки формирования команды;
- сформировать у слушателей теоретические знания и практических навыков управления командами.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Универсальные компетенции (УК) ¹ совершенствуются	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		6	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		24	

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Построение эффективной управленческой команды	24	16		4	12		6								2 3 (Т)	УК - 3
1.1	Роль команд в современном управлении. Тенденции среды и новые принципы управления устойчивостью	4	4		1	3											
1.2.	Основные технологии построения команды. Командные роли. Изменение властных полномочий лидера и команды на оптимальном пути	6	4		1	3		2									
1.3.	Мультидисциплинарные команды. Преимущества и типичные причины слабой эффективности	6	4		1	3		2									
1.4.	Технологии эффективного управления командой	6	4		1	3		2									
	Итого:	24	16		4	12		6								2	

3 – зачет; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.1.	М. Белбин и его подход к созданию профиля команды и командных ролей. Подбор людей в команду. Подход Хэкмана к формированию и управлению командами.	Групповая динамика и основные проблемы, требующие управленческого решения. Проблемы и решения. Роли лидера команды. Групповые методы принятия решений
1.2.	Основные технологии построения команды. Командные роли. Изменение властных полномочий лидера и команды на оптимальном пути	Командные роли
1.3.	Команда и ее отличие от группы. Преимущества и ограничения командной работы. Функциональные и кроссфункциональные команды. Мультидисциплинарные команды.	Типичные преграды командной работы. КФУ
1.4.	Технологии эффективного управления командой	VUCA среда и вызовы для устойчивого развития компаний. Турбулентность среды и тренды реакции на вызовы. Приоритеты и командная работа

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Построение эффективной управленческой команды» составляет 6 академических часов.

6. Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.1.	Основные технологии построения команды. Командные роли. Изменение властных полномочий лидера и команды на оптимальном пути	2
1.2.	Мультидисциплинарные команды. Преимущества и типичные причины слабой эффективности	2
1.3.	Технологии эффективного управления командой	2

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
ИТОГО		6

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме тестирования.

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Сущность команды и ее отличие от группы.
2. В чем сложность управления командой?
3. Какие изменения в системе управления необходимо провести для успешной работы мультидисциплинарных команд?
4. Особенности подхода М. Белбина к ролям в команде?
5. Последовательность формирования команды?
6. Методы командного принятия решения: сильные и слабые стороны.
7. Какой уровень групповой динамики самый сложный с точки зрения управления? Почему?

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации

1. **Высокая непредсказуемость внешней среды, которая является современным вызовом, какое влияние оказывает на командную работу?**
 - a. Создает преграды для командной работы.
 - b. Расширяет круг задач для командной работы
 - c. Не оказывает сильного влияния.
2. **Увеличение численности управленческой команды требует от руководства каких действий?**
 - a. Внедрения новых форматов встреч.
 - b. Обучения всех членов навыкам командной работы.
 - c. Обучения новых членов навыкам командной работы.
3. **Какая модель организации более всего способствует эффективности agileкоманд?**
 - a. Янтарная модель.
 - b. Оранжевая модель.
 - c. Зеленая модель.
4. **Может ли авторитарный руководитель, стремящийся к жесткому контролю, построить высокоэффективную управленческую команду?**
 - a. Да, авторитарный стиль не является преградой для командной работы.
 - b. Нет, поскольку жесткий контроль не способствует доверию.
 - c. Стиль руководства не оказывает сильного влияния на эффективность управленческой команды.

5. Какое влияние оказывает дефицит склонности к выполнению некоторых командных ролей на эффективность управленческой команды?

- a. Незначительное, если есть амбициозная цель.
- b. При высоком авторитете руководителя влияние незначительное.
- c. Команда не может эффективно работать.

6. Согласно подхода Хэкмана, что можно отнести к основным условиям эффективной работы управленческой команды?

- a. Вклад, который вносит каждый член в командную работу.
- b. Не ограниченный и гибкий состав членов управленческой команды.
- c. Высокий профессионализм членов управленческой команды и разнообразие их взглядов.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (выполнения тестовых заданий), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия

Задание. Построение эффективной коммуникации мультидисциплинарной команды.

7.1.Нормативно – правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (с таблицей изменений и с путеводителем по судебной практике). Москва: Проспект, 2025. – 320 с.

7.2.Основная литература

1. Ленсиони П. Пять пороков команды. - Пер с англ. М.: МИФ, 2024
2. Глазырин И. Let's come together. Эффективная коммуникация внутри команды. М.: Альпина Pro. 2025.
3. Батырев М. Менеджмент во время шторма. 15 правил управления в кризис. М.: МИФ, 2023

7.3.Дополнительная литература

1. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. Пер с англ. М.:Смарт Ридинг. 2020.
1. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой в 2-х томах. М.: Дело, 2014.
2. Яхонтова Е.С. Soft Management или управление отношениями в компании. М.:Экономика. 2012.

7.4. Интернет – ресурсы

1. <https://www.7ya.ru/article/Metodika-raspredeleniya-rolej-v-komande/>
2. <https://trainingtechnology.ru/komandnye-rol-i-po-belbinu/>

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Универсальные компетенции (УК) ² совершенствуются	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ПРАКТИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ
ПРОБЛЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
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	6
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	7
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
7.1.	Основная литература	8
7.2.	Дополнительная литература	8
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является совершенствование психологических навыков руководства персоналом.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Универсальные компетенции (УК) ¹ совершенствуются	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Основ психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений; психологически обоснованных технологий управления конфликтами в организации	Оценивать и использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения конструктивного делового взаимодействия; применять технологии преодоления конфликтных ситуаций	Принятия психологически обоснованных управленческих решения

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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	-

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		28	-

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Психология управления персоналом. Практическое решение проблем в организации	28	16		8	8		10								2 3 (Т)	ПСК – 1 УК-4
1.1.	Психология организаторской деятельности	8	6		4	2		2									
1.2.	Психология руководства и подчинения	10	6		2	4		4									
1.3.	Психология убеждающего воздействия	8	4		2	2		4									
	Итого:	28	16		8	8		10								2	

З – зачет, Т - с применением традиционных технологий

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание дисциплины	
	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.1.	Содержание управленческой деятельности. Составляющие управленческого цикла. Руководитель как субъект управления. Требования, предъявляемые к руководителю. Индивидуальный стиль руководства	Позиции руководителя в управленческой иерархии. Психологическая напряженность позиций.
1.2.	Психологические характеристики персонала. Лояльность персонала. Субординация как основа отношений руководство-подчинение. Оценка профессионально-деловых характеристик работников. Психологические основы разделения подчиненных на «сильных» и «слабых» исполнителей. Потери от «слабых исполнителей». Построение системы взаимодействия с подчиненными. Формирование отношения к подчиненным.	Типология подчиненных. Эффективные приемы воздействия на различные типы подчиненных.
1.3.	Что необходимо знать о людях, для того чтобы убеждать их. Психологические особенности слушателя. Выделение типичных групп слушателей. Экспресс-диагностика психологических характеристик объекта убеждения. Апробация действенности аргументации.	Публичное выступление. Требования, предъявляемые к выступающему. Поведение на трибуне. Оценка индивидуального ораторского стиля. Способы преодоления волнения перед выступлением.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Психология управления» составляет 6 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.1.	Позиционная безопасность руководителя	2
1.2.	Содержание взаимных требований руководителя и подчиненных	4
1.3.	Подготовка аргументов для убеждения	4
Итого:		10

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Требования, предъявляемые к руководителю.
2. Индивидуальный стиль руководства.
3. Содержание и специфика основных этапов управленческой деятельности.
4. Психологические характеристики персонала.
5. Лояльность персонала.
6. Содержание взаимных требований руководителя и подчиненных.
7. Психологические основы разделения подчиненных на «сильных» и «слабых» исполнителей.
8. Правила построения системы взаимодействия с подчиненными.
9. Типология подчиненных.
10. Эффективные приемы воздействия на различные типы подчиненных.
11. Правила подготовки персонала к изменениям.
12. Поведение персонала при реорганизационных изменениях.
13. Общие психологические закономерности восприятия изменений: реакция человека на кризисную ситуацию.
14. Формы деструктивного поведения персонала при организационных изменениях.
15. Прогнозирование социальных последствий реструктуризации.
16. Оценка готовности персонала к изменениям.
17. Роль руководителя в кризисных условиях управления.
18. Управленческая концепция осуществления изменений. Мотивация участников.
19. Пути оптимизации делового взаимодействия в системе управления.
20. Природа и источники конфликта.
21. Конструктивная и деструктивная функции противоборства

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (рейтинговая оценка), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»

0-50	«не зачтено»
------	--------------

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример практического задания для практического занятия

Задание 1. Заполните таблицу в соответствии с вашей практической работой:

ОЦЕНКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ (Р. Бейлз)

Область позитивных эмоций	1. Выражение солидарности, повышение статуса другого человека, оказание помощи, вознаграждение.	
	2. Снятие эмоционального напряжения, шутка, смех, выражение удовлетворения.	
	3. Согласие, понимание взаимодействия, уступчивость.	
Область решения проблем	4. Предложение совета, направления мысли при сохранении автономии партнерства	
	5. Выражение своего мнения, оценивание, анализ.	
	6. Ориентация членов группы.	
Область постановки проблем	7. Просьба дать информацию, повторить, подтвердить.	
	8. Просьба сообщить мнение, оценить, проанализировать.	
	9. Просьба указать направление, возможный способ действий.	
Область негативных эмоций	10. Возражение, пассивное неприятие, отказ в помощи.	
	11. Выражение эмоционального напряжения, уклонение.	
	12. Проявление антагонизма, подрыв статуса другого человека, самозащита, домогательство признания	

7.1. Основная литература

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 382 с.
2. Адизес И. К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. — М: Альпина Паблишер, 2023. — 264 с.
3. Адизес И. К. Развитие лидерства. — М: Альпина Паблишер, 2023. — 259 с.
4. Адизес И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов. — М: Альпина Паблишер, 2023. — 260 с.
5. Волкогонова О. Д. Управленческая психология: учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2023. — 352 с. - ISBN 978-5-8199-0158-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2012580>

7.2. Дополнительная литература

1. Психология руководства и подчинения / В. В. Скворцов. - Москва: Дело, 2019. — 206 с.
2. Психология менеджмента. Теория и практика. Учебник для бакалавров., Научная

школа: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва), Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А. Подробнее., Страниц: 368. Год: 2016 / Гриф УМО ВО, <http://www.biblio-online.ru/book/F4FF3654-B0C6-423F-A48A-5DCA23E51DBC>.

3. Руденко А.М. Управленческая психология / А.М. Руденко – Ростов н/Д: Феникс, 2010.

4. Психология и этика делового общения. Учебник и практикум для академического бакалавриата, Научная школа: Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Подробнее. Страниц: 463., Год: 2016 / Гриф УМО ВО, <http://www.biblio-online.ru/book/46235BA1-5CBF-4511-BDEA-5B7204B0BB22>

5. Теория организации и организационное поведение. Учебник для магистров. Научная школа: Государственный университет управления (г. Москва), Громова О.Н. - Отв. ред., Латфуллин Г.Р. - Отв. ред., Райченко А.В. - Отв. ред., Подробнее., Страниц: 471., Год: 2016 / Гриф УМО ВО, <http://www.biblio-online.ru/book/5C0E0937-89C3-4407-AF75-81AA7F90BB67>.

6. Управленческая психология. Учебник для СПО., Научная школа: Российский государственный гуманитарный университет (г. Москва), Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А., Страниц: 368., Год: 2016 / Гриф УМО СПО, <http://www.biblio-online.ru/book/F9C55074-5E89-4E07-9AF1-6068BFC5C878>

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает основы психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений; психологически обоснованные технологии управления конфликтами в организации; Умеет оценивать и использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения конструктивного делового взаимодействия; применять технологии преодоления конфликтных ситуаций; Владеет навыком принятия психологически обоснованных

	управленческих решения
--	------------------------

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Разработка и реализация стратегии развития организаций
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1. Цель и задачи дисциплины.....	3
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	3
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.....	6
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	10
7.3. Дополнительная литература	10
7.4. Интернет – ресурсы	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	11

1. Цель и задачи дисциплины

Формирование умений и навыков стратегического управления деятельностью компании и ее подразделений.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются			
ОПК-2. 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-3. 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-4. 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.			
Профессиональные компетенции (ПСК²) формируются			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Алгоритмов разработки стратегии развития нефтегазовых компаний (организаций) в условиях нестабильных рынков; основных этапов разработки управленческих решений; классификации подходов к принятию управленческих решений	Разрабатывать управленческие решения стратегического уровня	Владение современными инструментами стратегического управления

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

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:		18	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (экзамен)	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п¹	Наименование тем дисциплины	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.	Разработка и реализация стратегии развития организаций	36	18		8	10		16								2 Э (Т)	ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ПСК-1
1.1.	Современные концепции разработки стратегии нефтегазовых компаний (организаций). Методология стратегического анализа. Стратегия в контексте корпоративного контура управления	6	4		2	2		2									
1.2.	Разработка стратегии развития дочерних структур и сервисных подразделений	8	4		2	2		4									
1.3.	Трансформация стратегических целей на уровень системы показателей эффективности	8	4		2	2		4									
1.4.	Технология разработки и реализация управленческих решений стратегического уровня.	8	4		2	2		4									
1.5.	Алгоритмы разработки стратегических решений в условиях изменений, нестабильных рынков	4	2			2		2									
	Итого:	36	18		8	10		16								2	

Э – экзамен, Т – традиционная форма

4.2.Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.1.	Современные концепции разработки стратегии нефтегазовых компаний (организаций). Методология стратегического анализа. Стратегия в контексте корпоративного контура управления	Современные концепции разработки стратегии нефтегазовых компаний (организаций). Методология стратегического анализа. Стратегия в контексте корпоративного контура управления
1.2.	Разработка стратегии развития дочерних структур и сервисных подразделений	Факторы, определяющие стратегию организации. Оценка конкурентоспособности и стоимости компании
1.3.	Трансформация стратегических целей на уровень системы показателей эффективности	Разработка системы стратегических целей. Постановка целей уровня дочерних структур и сервисных подразделений
1.4.	Технология разработки и реализация управленческих решений стратегического уровня.	Типы стратегических решений. Методы процедуры принятия управленческих решений
1.5.		Алгоритмы разработки стратегических решений в условиях изменений, нестабильных рынков

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Разработка и реализация стратегии развития организаций» составляет 16 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.1.	Современные концепции разработки стратегии нефтегазовых компаний (организаций). Методология стратегического анализа. Стратегия в контексте	2
1.2.	Разработка стратегии развития дочерних структур и сервисных подразделений	4
1.3.	Трансформация стратегических целей на уровень системы показателей эффективности	4

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.4.	Технология разработки и реализация управленческих решений стратегического уровня.	4
1.5.	Алгоритмы разработки стратегических решений в условиях изменений, нестабильных рынков	2
Итого:		16

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является экзамен в форме тестирования.

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации слушателей

1. Стратегическое планирование – это:

- а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
- б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
- в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

- а. Связанная и несвязанная
- б. Общая и частная
- в. Конкретная и абстрактная

3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:

- а. Корпоративный
- б. Деловой
- в. Общественный

4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:

- а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
- б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:

- а. Среднесрочное планирование
- б. Долгосрочное планирование
- в. Прогнозирование

6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

- а. Отсутствуют необходимые ресурсы
- б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

7. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?

- а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
 - б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
 - в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее
- 8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:**
- а. SWOT-анализ
 - б. STEP-анализ
 - в. Управленческий анализ
- 9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?**
- а. Стратегия отличительного имиджа
 - б. Стратегия специализации
 - в. Стратегия активной обороны
- 10. Что подразумевает PEST-анализ?**
- а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
 - б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
 - в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы
- 11. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:**
- а. Стратегический план производства
 - б. Стратегический план управления персоналом
 - в. Стратегический план маркетинга
- 12. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:**
- а. Корпоративная стратегия
 - б. Функциональная стратегия
 - в. Бизнес-стратегия
- 13. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?**
- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
 - б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
 - в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы
- 14. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?**
- а. Инвестиционный план
 - б. Финансовый план
 - в. Маркетинговый план
- 15. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:**
- а. Стратегия лидерства по ценам
 - б. Стратегия инноваций
 - в. Стратегия дифференциации сервиса
- 16. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?**
- а. Строго на круг его обязанностей
 - б. Строго на область приложения усилий

- в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий
- 17. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?**
- Античных философов
 - Китайских философов
 - Немецких военных стратегов
- 18. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?**
- Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
 - Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
 - Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки
- 19. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:**
- Сокращения расходов
 - Развития продукта
 - «Сбора урожая»
- 20. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?**
- Цели и принципы
 - Цели и задачи
 - Задачи и методы
- 21. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:**
- Изменение условий внутренней среды
 - Изменение условий внешней среды
 - Конкурентные преимущества
- 22. Что является основным недостатком стратегического планирования?**
- Невозможность создать потенциал для развития фирмы
 - Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
 - Невозможность дать точную и детальную картину будущего
- 23. Стратегия определяет:**
- Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
 - Сознательность управления фирмой
 - Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала
- 24. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?**
- Анализ среды
 - Изучение конкурентов
 - Поиск ресурсов
- 25. Стратегическая зона хозяйствования – это:**
- Перспективный сегмент рынка
 - Свободная экономическая зона
 - Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме экзамена:

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка
80 - 100	«отлично»

60 - 80	«хорошо»
40 - 60	«удовлетворительно»
0 - 40	«не удовлетворительно»

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Примерное задание для практического занятия

Задание 1. Опишите первые три ступени модели: «Разработка и реализация управленческих решений в условиях нестабильной внешней среды»:

- Описание основной идеи по развитию направления бизнеса.
- Точная формулировка проблемных полей с указанием источников возникновения.
- Аргументация применения соответствующих инструментов анализа (используйте форматы из раздаточного материала и рекомендуемую литературу).

7.1. Нормативно – правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024).

7.2. Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 434 с.

2. Коляда И. Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи Издательство «Альпина PRO», 2023

7.3. Дополнительная литература

1. Брусов, П.Н. Современные корпоративные финансы и инвестиции [Электронный ресурс]: / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.П. Орехова. — Электрон. дан. — М.: КноРус, 2014 г. — 517 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53543 — Загл. с экрана.

2. Зайцев, Е.В. Бизнес в нестабильных рынках: правила выживания. М.: Буки Веди, 2016 г.

3. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. — Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2014 г. — 484 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56337 — Загл. с экрана.

4. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Электрон. дан. — М.: Проспект, 2014 г. — 1094 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54906 — Загл. с экрана.

5. Смирнова, Г.А. Корпоративные финансы [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Электрон. дан. — СПб.: ИЭО САУ (Институт электронного обучения Санкт-Петербургского академического университета), 2013 г. — 261 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64069 — Загл. с экрана.

7.4. Интернет – ресурсы

1. <http://www.banki.ru/> - все о банках в РФ
2. www.alleng.ru – электронная библиотека

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)³ совершенствуются	
ОПК-2. 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-3. 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-4. 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.	
Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает алгоритмы разработки стратегии развития нефтегазовых компаний (организаций) в условиях нестабильных рынков; основные этапы разработки управленческих решений; классификации подходов к принятию управленческих решений Умеет разрабатывать управленческие решения стратегического уровня; Владение современными инструментами стратегического управления

³ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
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	6
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
7.1.	Нормативно – правовые документы	9
7.2.	Основная литература	9
7.3.	Дополнительная литература	9
7.4.	Интернет – ресурсы	9
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины - развитие компетенции, состоящей в способности осуществления лидерства отдельными индивидами и группами в контексте организационных целей с применением передовых методов и инструментов.

Задачи дисциплины:

- сформировать у слушателей теоретические знания и практические навыки в области управленческого лидерства;
- развитие понимания роли лидера в управлении современной организацией и подходов к человекоцентричному управлению;
- развитие компетентности в определении требований к лидерской компетенции руководителя в контексте стратегии бизнеса и факторов эффективности лидерства;
- развитие навыков объединения и воодушевления людей, мотивирующего убеждения.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Профессиональные компетенции (ПСК¹) формируются:

Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Роли лидерства и лидера в стратегическом управлении: о факторах его эффективности; основ человекоцентричного управления; технологий влияния на сотрудников; подходов к повышению эффективности лидерства в различных ситуациях и особенности лидерства в условиях перемен;	Описывать лидерские качества, определяющие успех управления человеческими ресурсами в условиях социокультурных различий; роль эмоционального интеллекта; определять факторы эффективности лидерства групповой работой; различать особенности реакции партнера по взаимодействию на влияние и выбирать подходящие методы достижения цели; описать процесс, позволяющий эффективно осуществлять лидерство в условиях перемен	Владение навыком учета социокультурных различий при принятии управленческих решений; навыком выбора методов влияния на окружающих людей; навыком разработки программы вовлеченности персонала в дела организации

¹ - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		6	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		24	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Руководство и лидерство	24	16		8	8		6								2 3 (Т)	ПСК-1
1.1	Человекоцентричное лидерство	4	4		2	2											
1.2.	Инструменты и методы эффективного руководства	6	4		2	2		2									
1.3.	Оценка и развитие эмоционального интеллекта	6	4		2	2		2									
1.4.	Управление энергией и профилактика выгорания	6	4		2	2		2									
	Итого:	24	16		8	8		6								2	

3 – зачет; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.1.	Лидер и лидерство. Отличие лидерства от менеджмента. Ключевые факторы успеха лидерства. Особенности человекоцентричного управления	Требования к лидерской компетенции и стилю лидерства
1.2.	Базовые компетенции лидера. Анализ сильных и слабых сторон, ЧЦУ в контексте организационных условий.	Развитие гибкости лидерского поведения
1.3.	Компоненты эмоционального интеллекта. Способы развития эмоционального интеллекта.	Преимущества эмоционального интеллекта в бизнесе и личной жизни
1.4.	Управление энергией (energy-management) как ключевой профессиональный навык современного руководителя. Энергия лидера как фактор мотивации и формирования командного духа. Источники личной энергии.	Физические, эмоциональные и ментальные техники повышения личной эффективности

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Руководство и лидерство» составляет 6 академических часов.

6. Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.2.	Инструменты и методы эффективного руководства	2
1.3.	Оценка и развитие эмоционального интеллекта	2
1.4.	Управление энергией и профилактика выгорания	2
Итого:		6

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является экзамен в форме тестирования.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

-

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации:

1. Кому принадлежит следующее определение лидерства «процесс влияния на групповую активность, направленный на достижение целей»?

1. Петерс и Остин
2. Стогдилл
3. Фрайдлер

2. Процесс управления общением и деятельностью членов группы, осуществляемый руководителем как представителем легитимной власти на основе правовых отношений и личностного влияния, характеризует

1. Формальное лидерство
2. Неформальное лидерство

3. Модель слаженной стратегии 7S Мак Кинзи включает взаимосвязь:

1. SharedValues
2. Stereotypes
3. Strategy
4. Systems
5. Structure
6. Skills,
7. Style
8. Staff

4. Основание влияния управленческого лидера:

1. Сила авторитета личности лидера
2. Статусная власть и сила санкционирующего воздействия приказов и распоряжений

5. Факторы успеха управленческого лидера

1. Способность фокусировать свою энергию и имеющиеся ресурсы на общие цели
2. Способность при необходимости идти на риск, конфликт и противостояние
3. Низкий порог чувствительности к переживаниям подчиненных
4. Склонность к нанесению им обид и запугиванию
5. Способность делегировать полномочия и создавать команды
6. Создание отношений сверхзависимости

6. К информационным ролям управленческого лидера относятся:

1. Монитор
2. Распространитель информации
3. Переговорщик
4. Держатель ресурсов

7. Ключевыми критериями системы управления персоналом MBORR являются:

1. Разработка моделей компетенций
2. Установление целей
3. Вовлечение работников
4. Оценка и контроль деятельности
5. Оплата за результаты

8. Директивный стиль лидерства – это

1. Направляющий, руководящий, управляющий, указующий, устанавливающий нормы и правила;
2. Объясняющий, разъясняющий и детализирующий, убеждающий;
3. Ободряющий, обнадеживающий, сотрудничающий;
4. Обязующийся наблюдающий, отслеживающий, выполняющий.

9. Какой стиль лидерства эффективен при средней степени готовности подчиненных к выполнению задачи?

1. Директивный
2. Продающий
3. Участвующий
4. Делегирующий.

10. Основные функции лидера:

1. Контроль и оценка
2. Определение направления
3. Объединение людей.
4. Мотивация и побуждение

11. С точки зрения теории ситуационного лидерства, какие характеристики подчиненных оказывают влияние на выбор стиля лидерства?

1. Мотивация к труду
2. Способности и профессиональная компетентность
3. Темперамент и принципы.

12. В каких случаях имеет место отношение лидерства?

1. Последователи осознают наличие некоторых потребностей, оптимальное удовлетворение которых возможно только благодаря поддержанию взаимодействия.
2. Лидер осознает потребность в осуществлении лидерства.
3. Все участники: и лидер, и последователи осознают потребности, оптимальное удовлетворение которых возможно только благодаря поддержанию взаимодействия

13. Сформулируйте основные ожидания последователей в отношении лидера

14. МОЮ руководителя - это

1. Совокупность личностных характеристик лидера.
2. Энергетический потенциал лидера.

Какие основные задачи решает лидер для успеха программы перемен?

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия

Разбор кейсов на тему:

- Формализм персонала (руководителей) и проблемы совершенствования деятельности.
- Отсутствие или неэффективность действующих стандартов и регламентов и проблемы оптимизации бизнес-процессов.
- Отсутствие инициативы снизу и поддержки инновационным предложениям сотрудников сверху.

7.1. Нормативно – правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации на 1 марта 2025 года. Со всеми изменениями, законопроектами и постановлениями судов. / N 197-ФЗ 30.12.2001. Изд-во АСТ, 2025.

7.2. Основная литература

1. Канди Винс. Иммуниет к выгоранию. Эмоциональный интеллект для продуктивной работы без срывов. Пер с англ. М.: МИФ, 2025.
2. М. Макей, М. Дэвис, П.Фаннинг. Как сказать. Главная книга по развитию коммуникативных навыков. Пер с англ. М.: МИФ. 2024
3. Чжун Цзявэй, Вэнь Я. Бизнес EQ. Как использовать эмоциональный интеллект для эффективного делового общения. Пер. с китай. М.: МИФ . 2024.

7.3. Дополнительная литература

1. Инновационные технологии управления человеческими ресурсами. Коллективная монография. Под ред. Корсаковой А.А. и Яхонтовой Е.С. М.: МЭСИ, 2012.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – Пер с англ. СПб: Питер, 2002.
3. Манфред Ке де Ври Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. – Пер с англ. М.: Альбина Паблишер, 2003
4. Олсоп Р.Д 18 непреложных законов корпоративной репутации. Создание, защита и восстановление вашего самого ценного актива: Пер. с англ. М.: Вершина, 2006.
5. Ричард Л.Дафт. Уроки лидерства. М.Эксмо.2007
6. Современная образовательная среда и инновационное развитие корпораций. Коллективная монография под ред. Е.С.А. Яхонтовой. М.: Дело, 2014.
7. Шейн Э. Лидерство и организационная культура. – Пер с англ. СПб: Питер, 2002.
8. Яхонтова Е.С Развитие лидеров - условие делового успеха в экономике знаний // Кадровик,,2011, №5, с. 151-155.
9. Яхонтова Е.С Руководитель: спонсор или донор своей компании? О роли лидерства в системе управления персоналом // Бизнес образование, октябрь 2008.
10. Яхонтова Е.С Стратегическое лидерство // Менеджмент сегодня, №4, 2008, стр.338 – 343
11. Яхонтова Е.С. Жесткое и мягкое лидерство. // Генеральный директор, № 6, 2008.
12. Яхонтова Е.С. Корпоративные ценности и лидеры как фактор мотивации персонала // Корпоративная культура, №3 (23), 2014, с.174 -179.
13. Яхонтова Е.С. Новая парадигма лидерства в экономике знаний и кризис лидерства в России//Менеджмент сегодня, №2, март, 2011, с.66 – 78.
14. Яхонтова Е.С.SoftManagement или Управление отношениями в компании. М.: Экономика, 2010.

7.4. Интернет – ресурсы

www.koterinternational.com
<http://www.coaching.su>
<http://www.e-xecutive.ru/publications>
<http://www.personal-mix.ru>
<http://www.moscowbooks.ru>
<http://consulting.ru/>
<http://www.scorecard.ru/>
www.ibs.ru.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает роли лидерства и лидера в стратегическом управлении: о факторах его эффективности; основ человекоцентричного управления; технологий влияния на сотрудников; подходов к повышению эффективности лидерства в различных ситуациях и особенности лидерства в условиях перемен; Умеет описывать лидерские качества, определяющие успех управления человеческими ресурсами в условиях социокультурных различий; роль эмоционального интеллекта; определять факторы эффективности лидерства групповой работой; различать особенности реакции партнера по взаимодействию на влияние и выбирать подходящие методы достижения цели; описать процесс, позволяющий эффективно осуществлять лидерство в условиях перемен; Владеет навыком учета социокультурных различий при принятии управленческих решений; навыком выбора методов влияния на окружающих людей; навыком разработки программы вовлеченности персонала в дела организации

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕГОВОРОВ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	4
4.1.	Структура дисциплины	4
4.2.	Содержание дисциплины	5
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	5
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
7.1.	Нормативно – правовые документы	7
7.2.	Основная литература	7
7.3.	Дополнительная литература	7
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является совершенствование навыков, необходимых для эффективного ведения переговоров, обучение техникам психологической защиты в ситуациях высокого эмоционального напряжения.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Универсальные компетенции (УК) ¹ совершенствуются	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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:		6	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		4	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		12	-

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Современные технологии переговоров	12	6		4	2		4								2 3 (Т)	УК-4
1.1.	Разработка концепции и стратегии переговоров. Достижение преимуществ, технология «принципиального» ведения переговоров. Тактики воздействия	2	2		2												
1.2.	Способы ведения переговоров в неблагоприятных условиях. Манипуляции - виды, признаки, защита	4	2		2			2									
1.3.	Игровое моделирование переговорного процесса	4	2			2		2									
	Итого:	12	6		4	2		2								2	

3 – зачет, Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.1.	Подготовка к переговорам. Разработка концепции переговоров. Социально-психологическая подготовка. Этапы переговоров: представление позиций, уточнение позиций, торг, заключение соглашения. Оценка намерений и целей партнера. Активное слушание – источник информации. Определение стратегии переговоров. Тактики воздействия: позиционный нажим, психологическая борьба, приемы «нечестной игры»	
1.2.	Способы ведения переговоров в неблагоприятных условиях. Приемы защиты занимаемой позиции и воздействия на сильного противника. Манипуляции: виды, признаки, защита. Эффективное завершение переговоров	
1.3.		Возражения - истинные и ложные, причины и способы нейтрализации. Жёсткие переговоры. Отличие жёстких переговоров от обычных. Схема поведения в жёстких переговорах

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Современные технологии переговоров» составляет 4 академических часа.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.2.	Невербальное общение: о чём важном не говорит собеседник	2
1.3.	Эффективное завершение переговоров	2
Итого:		4

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации:

1. Почему стороны идут на переговоры
2. Приведите определение деловым переговорам.
3. Назовите составляющие переговорного процесса и дайте их краткую характеристику.
4. Функции деловых переговоров.
5. Типология деловых переговоров.
6. Что понимается под технологией ведения деловых переговоров.
7. Назовите основные элементы деловых переговоров.
8. Основные характеристики деловых переговоров.
9. Этапы деловых переговоров.
10. Технология и этика ведения деловых переговоров.
11. Назовите типичные модели поведения на деловых переговорах и дайте их краткую характеристику.
12. Перечислите критерии для выбора моделей поведения участников переговорного процесса.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета

Таблица 5

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример практического задания для практического занятия

Рассмотрим «ТЕХНИКУ ДИАГНОСТИКИ»

Упоминание о собственных недостатках	вызывает откровенность собеседника в раскрытии собственных негативных черт
Доведение до крайности положительной характеристики партнера	вызывает желание восстановить равновесие демонстрацией своих недостатков
Вызов спора	отслеживаются особенности поведения собеседника, которые могут проявиться при обсуждении основного вопроса
Высказывание сомнений (указать на противоречия в суждениях; несоответствие высказываний и поведения)	заставляет раскрыть позицию и личностные особенности
Диагностический вопрос о личностных свойствах других людей	выявляет отношение партнера к этим качествам, их «желаемость» для партнера

7.1. Нормативно – правовые документы

1. <https://znanium.com/catalog/document?id=379373>
2. <https://znanium.com/catalog/document?id=293952>

7.2. Основная литература

1. Скворцов В.В. Психология руководства и подчинения. Издательство: Дело. 2019. - 208 с.

7.3. Дополнительная литература

1. <https://znanium.com/catalog/document?id=377585>
2. <https://znanium.com/catalog/document?id=365179>

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение. Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Универсальные компетенции (УК) ² совершенствуются	
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ)»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	5
4.1.	Структура дисциплины (модуля)	5
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	11
7.1.	Нормативно – правовые документы	Ошибка! Закладка не определена.
7.2.	Дополнительная литература	Ошибка! Закладка не определена.
7.3.	Интернет – ресурсы	Ошибка! Закладка не определена.
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью реализации программы является раскрытие содержания процессных технологий управления и их практического применения для совершенствования деятельности организации (подразделения).

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются			
ОПК-4. 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.			
Профессиональные компетенции (ПСК²) совершенствуются			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Референтных моделей зрелости процессного управления; референтных моделей оценки систем управления; методов структурной декомпозиции процессов; принципов и методов трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов; международных стандартов в области управления процессами; принципов системного подхода; теории процессного управления	Согласование целей системы процессного управления организации; анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации; анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения	Владение современными методами управления на основе процессных технологий

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		14	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		24	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Современные технологии процессного управления деятельностью организации (подразделения)	24	8		4	4		14								2 3 (Т)	ПСК-1 ОПК-4
1.1	Система процессного управления организацией. От стратегических целей к процессам и организационной структуре. Элементы технологий процессного управления	4	2		2			2									
1.2.	Задачи, решаемые с помощью технологий процессного управления. Идентификация процессов организации	6	2		2			4									

1.3.	Разработка ключевых показателей процессов	6	2			2		4									
1.4.	Стоимостной анализ процессов. Реинжиниринг и совершенствование процессов	6	2			2		4									
	Итого:	24	8		4	4		14								2	

З – зачет, Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.1.	Что дают процессные технологии современной организации? Что такое бизнес-процесс? Функциональные, процессные и матричные типы организационных структур. Как построить процессную систему управления организацией? Кто является ответственным за каждый процесс (владельцем бизнес-процесса)? Какова роль функциональных менеджеров в процессной организации? Система отчетности по бизнес-процессу. Выделение процессов организации. Разработка реестра основных, обеспечивающих и управленческих процессов. Назначение ответственного за каждый процесс (владельца процесса). Определение границ процессов Определение наиболее важных или ключевых показателей процессов, которые необходимо контролировать и улучшать. Описание и регламентация процессов. Анализ, улучшение и автоматизация процессов	
1.2.	Улучшение процессов: повышение результативности процессов; снижение затрат и рост эффективности процессов; уменьшение длительности процессов; повышение качества и уменьшение операционных рисков процессов. Прозрачность, контролируемость и управляемость организации, наведение порядка, реализация стратегии, поддержание роста. Построение эффективной организационной структуры и реструктуризация. Проектирование новых направлений деятельности и процессов. Унификация и тиражирование деятельности. Автоматизация деятельности и внедрение информационной системы Правильный подбор персонала, мотивация, уменьшение персонала зависимости. Регламентация. Высвобождение времени руководителей. Повышение эффективности работы персонала. Расчет стоимости процессов, себестоимости продуктов и услуг,	

	применение процессного бюджетирования. Основные, обеспечивающие и управленческие бизнес-процессы	
1.3.		Определение ключевых показателей бизнес-процессов – KPI(bp) на основе стратегии. Виды и взаимосвязь процессных показателей. Внешние и внутренние показатели. Показатели дохода, стоимости, времени, качества, результативности и эффективности процесса. Разработка ключевых показателей бизнес-процессов в формате BSC. Разработка корпоративных ключевых показателей. Разработка ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам. Показатели производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов. Разработка KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании. Определение целевых значений KPI и их балансировка. Введение в управление индексов удовлетворенности заинтересованных сторон
1.4.		В рамках-стоимостного анализа процессов решаются следующие подзадачи: исследование распределения затрат по функциям, а также выявление наиболее дорогостоящих функций с целью их первоочередной оптимизации; определение процессов, выполнение которых целесообразно осуществлять самостоятельно или наоборот, передать сторонним организациям, или определенным образом сочетать оба способа; проведение стоимостного моделирования процессов, с последующим определением оптимальной структуры процесса с наиболее низкой стоимостью

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Современные технологии процессного управления деятельностью организации (подразделения)» составляет 14 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.1.	Система процессного управления организацией. От стратегических целей к процессам и организационной структуре. Элементы технологий процессного управления	2
1.2.	Задачи, решаемые с помощью технологий процессного управления. Идентификация процессов организации	4
1.3.	Разработка ключевых показателей процессов	4
1.4.	Стоимостной анализ процессов. Реинжиниринг и совершенствование процессов	4
Итого:		14

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме тестирования.

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации:

1. Что является преимуществом функциональной оргструктуры перед продуктовой?

- а) Гибкость и адаптивность;
- б) Низкие издержки;
- в) Концентрация на результате;
- г) Возможность управления сильно дифференцированной деятельностью.

2. Какая оргструктура более целесообразна для компании, которая имеет много различающихся продуктовых групп?

- а) Функциональная;
- б) Продуктовая;
- в) Рыночная;
- г) Матричная.

3. Сколько ответственных за выполнение одного бизнес-процесса целесообразно назначить при построении оптимальной оргструктуры?

- а) 1;
- б) Не более 3;
- в) Не более 7;
- г) Сколько угодно.

4. Какие действия позволяют сделать оргструктуру более плоской и мобильной?

- а) Повышение квалификации персонала и внедрение процессного управления;
- б) Привлечение узких специалистов;
- в) Жесткая централизация управления и повышение уровня принятия решений.

- 5. Какое утверждение из ниже перечисленных является НЕ правильным?**
- а) Бизнес-процесс состоит из функций;
 - б) Бизнес-процесс является частью функции;
 - в) Функция является частью бизнес-процесса;
 - г) Функция может входить в различные бизнес-процессы.
- 6. Какой тип моделей нужно разработать на первом этапе совершенствования деятельности организации?**
- а) «Как надо»;
 - б) «Как должно быть»;
 - в) «Как хочется»;
 - г) «Как есть»;
 - д) «Как будет».
- 7. Какая классификация бизнес-процессов чаще всего используется на практике?**
- а) Классификация процессов на две группы: продуктивные и обеспечивающие;
 - б) Классификация процессов на три группы: основные, обеспечивающие и процессы управления;
 - в) Классификация процессов на четыре группы: основные, вспомогательные, процессы общего назначения и управления.
- 8. Какие бизнес-процессы создают добавленную ценность? Выберите вариант ответа.**
- а) Основные бизнес-процессы;
 - б) Обеспечивающие бизнес-процессы;
 - в) Бизнес-процессы управления.
- 9. Какой из способов описания бизнес-процессов целесообразнее использовать для их анализа и оптимизации?**
- г) Текстовые;
 - д) Табличные;
 - е) Графические;
 - ж) Логические.
- 10. Какой элемент никогда НЕ используется на диаграмме процесса верхнего уровня?**
- а) Информационные потоки;
 - б) Материальные потоки;
 - в) Логические операторы;
 - г) Работы.
- 11. Что обозначают неподписанные стрелки между работами на диаграмме процесса нижнего уровня?**
- а) Последовательность выполнения работ;
 - б) Информационный поток;
 - в) Материальный поток;
 - г) Финансовый поток.
- 12. Какой метод сбора информации Вы бы выбрали, если требуется быстро собрать информацию по сквозному бизнес-процессу, в котором участвуют разные подразделения?**
- а) Рабочие семинары;
 - б) Интервью;

- в) Вопросники и анкеты;
- г) Документы, существующие в организации.

13. Какая методология моделирования бизнес-процессов использует дорожки (Swimmer Lanes) для описания распределения ответственности?

- а) IDEF0;
- б) ARIS EPC;
- в) ARIS VAD;
- г) BPMN.

14. Что является первичным выходом бизнес-процесса?

- а) Побочный продукт процесса, который может быть востребован клиентами;
- б) Поток объектов, «инициирующих» запуск процесса;
- в) Потоки объектов, обеспечивающие нормальное функционирование процесса;
- г) Основной результат, ради которого существует процесс.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (выполнения тестовых заданий), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример задания для практического занятия:

Задание 1. Выбрать правильный вариант последовательности шагов построения организации:

- а) Бизнес-процессы => Оргструктура => Стратегия;
- б) Стратегия => Оргструктура => Бизнес-процессы;
- в) Стратегия => Бизнес-процессы => Оргструктура;
- г) Оргструктура => Бизнес-процессы => Стратегия.

7.1. Основная литература

1. Маслевич Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-019088-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084472>

2. Назарова О. Б. Моделирование бизнес-процессов: учебно-методический комплекс / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-9765-3700-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2091324>

3. Тавасиева З. Управление бизнес-процессами: учебник для вузов. Прометей, 2025 – 306с.

4. Хлевная Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах: монография / Е.А. Хлевная. — Москва: ИНФРА-М, 2024. —

289 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_58f092bb11df16.86409704. - ISBN 978-5-16-012868-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2117173>

7.2. Дополнительная литература

1. Тельнов Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: Учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Федоров. - М.: Юнити, 2017. - 304 с.
2. Чукарин А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А.В. Чукарин. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 512 с.

7.3. Интернет – ресурсы

1. <https://fast-standard.org/> – Practical, structured design rules for financial modelling Version/ FAST Standard
2. Описание системы бизнес-моделирования и организационной проектирования Бизнес-инженер <http://www.betec.ru/index.php?id=18&sid=01>.
3. Раздел «Статьи» на веб сайт компании БИТЕК, подразделы: «Бизнес-процессы» и «Организационная структура»: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=01>.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)³ совершенствуются
ОПК-4. 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.

³ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает референтные модели зрелости процессного управления; референтные модели оценки систем управления; методы структурной декомпозиции процессов; принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов; международные стандарты в области управления процессами; принципы системного подхода; теории процессного управления Умеет согласовывать цели системы процессного управления организации; анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации; анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения Владение современными методами управления на основе процессных 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
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ТЕХНИКА ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	4
4.1.	Структура дисциплины	4
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	6
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
7.1.	Нормативно – правовые документы	6
7.2.	Основная литература	6
7.3.	Дополнительная литература	7
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – освоить приемы и навыки публичной речи в рамках деловой бизнес-презентации; развить три канала восприятия речи; проанализировать структуру личности с точки зрения ее речевых аспектов; освоить иллюстративные и риторические жесты; ознакомиться с базовыми элементами исполнительского мастерства; освоить навыки подготовки публичного выступления.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Универсальные компетенции (УК) ¹ совершенствуются	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	-

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Техника публичных выступлений	20	8		4	4		10								2 3 (Т)	УК-4
1.1	Культура речи в структуре профессиональной компетентности руководителя	4	2		2			2									
1.2.	Развитие навыка эффективного управления голосом	4	4		2			2									
1.3.	Освоение техники индивидуальных и групповых дебатов	4	4			2		2									
1.4.	Подготовка речи. Финальное выступление перед аудиторией	6	4			2		4									
	Итого:	20	8		4	4		10								2	

З – зачет, Т – тестирование, традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.1.	Отличие публичной речи от бытовой. Вербальные техники минимизации информации. Многословие, ограниченность активной лексики и построение образов: приемы и средства. Синонимия, экспрессия и функциональные стили.	
1.2.	Факторы актерского мастерства. Соотношение вербального и невербального в коммуникациях. Основные навыки эффективного управления голосом.	
1.3.		Развитие гибкости мышления для спонтанного ответа. Освоение техники индивидуальных и групповых дебатов. Нарботка опыта «справедливой» победы в дебатах. Поток спонтанной речи. Тематические ассоциации в потоке речи.
1.4.		Создание устного текста по образно-тембральной установке. Приемы взятия внимания. Story telling. Три круга внимания. Эмоциональная память и передача ощущений. Техника публичной речи, композиция выступления (речи), техника ответа на вопросы аудитории, планирование и подготовка, структура и содержание презентации. Отработка навыков по лекционным материалам: Story telling. Три круга внимания. Эмоциональная память и передача ощущений. Техника публичной речи, композиция выступления (речи), техника ответа на вопросы аудитории, планирование и подготовка, структура и содержание презентации.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Техника публичных выступлений» составляет 10 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.1.	Культура речи в структуре профессиональной компетентности руководителя	2
1.2.	Развитие навыка эффективного управления голосом	2
1.3.	Освоение техники индивидуальных и групповых дебатов	2
1.4	Подготовка речи. Финальное выступление перед аудиторией	4
Итого:		10

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Финальное выступление перед аудиторией (репетиция защиты итоговой квалификационной работы).

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример задания для практического занятия

Задание 1. Тренировка позы оратора.

7.1. Нормативно – правовые документы

-

7.2. Основная литература

1. Искусство словесной атаки. Практическое руководство / Книги по саморазвитию/ Коммуникация | Бредемайер Карстен. Альпина Паблишер, 2024. – 206 с.
2. Непряхин Н. Как выступать публично - М.: Альпина Паблишер, 2021 г.
3. Психология и этика делового общения. Учебник и практикум для академического бакалавриата., Научная школа: Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Подробнее. Страниц: 463., Год: 2022 / Гриф УМО ВО, <http://www.biblio-online.ru/book/46235BA1-5CBF-4511-BDEA-5B7204B0BB22>.

7.3. Дополнительная литература

1. Гандапас Р.И. К выступлению готов! Презентационный конструктор / Радислав Гандапас. — 3-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 208 с.
2. Кулешов В.В. Неориторика. Мастерство бизнес-презентации. М.: Феникс, 2009.
3. Руденко А.М. Управленческая психология / А.М. Руденко – Ростов н/Д: Феникс, 2010.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Универсальные компетенции (УК) ² совершенствуются	
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	4
4.1.	Структура дисциплины	4
4.2.	Содержание дисциплины	5
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	5
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	5
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
7.1.	Нормативно – правовые документы	7
7.2.	Основная литература	7
7.3.	Дополнительная литература	7
7.4.	Интернет – ресурсы	7
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – развитие компетенции, состоящей в способности формировать эффективную организационную культуру в контексте целей развития предприятия.

Задачи дисциплины:

- сформировать у слушателей теоретические знания и практические навыки формирования культуры;
- сформировать у слушателей теоретические знания и практических навыков оценки эффективности организационной культуры и ее совершенствования.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются
ОПК-3. 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

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		6	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		16	

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Трансформация организационной культуры	16	8		4	4		6								2 3 (Т)	ОПК-3
1.1	Организационная культура как объект управления и фактор устойчивости организации. Типы организационных культур и факторы ее эффективности	4	2		2			2									
1.2.	Оценка эффективности организационной культуры	6	4		2	2		2									
1.3.	Разработка программы трансформации организационной культуры в поддержку инновациям	4	2			2		2									
	Итого:	16	8		4	4		6								2	

3 – зачет; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание дисциплины	
	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.1.	Организационная культура: функции и элементы. Значение общих ценностей. Типология организационной культуры. Составление профиля культуры	
1.2.	Оценка организационной культуры: сила и функциональность.	Программа действий по формированию и развитию организационной культуры
1.3.		Неэтичное поведение персонала: разновидности и причины. Методы и приемы противодействия неэтичному поведению

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Трансформация организационной культуры» составляет 6 академических часов.

6. Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.1.	Организационная культура как объект управления и фактор устойчивости организации. Типы организационных культур и факторы ее эффективности	2
1.2.	Оценка эффективности организационной культуры	2
1.3.	Разработка программы трансформации организационной культуры в поддержку инновациям	2
ИТОГО		6

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Организационная культура и корпоративная культура: в чем отличие?

2. Какова роль лидеров в формировании организационной культуры?
3. Типичные ошибки, которые совершают менеджеры в вопросах формирования и совершенствования организационной культуры?
4. Критерии для типологии культур по Камерону и Куину?
5. Как составить профиль организационной культуры своего предприятия?
6. В чем особенности инновационной культуры?
7. Какова роль внутренних коммуникаций в формировании и развитии культуры организации?
8. Культура преемственности и ее составляющие?
9. Эмоции и их роль в общении. Основные грани эмоционального интеллекта по Д. Гоулману.
10. Человекоцентричность и особенности современного этапа развития организационных культур.
11. С помощью каких действий можно способствовать росту самосознания сотрудников с целью формирования их готовности к сотрудничеству?
12. Какие ценности нужно культивировать в организации для поддержания сотрудничества с заинтересованными лицами и структурами и создания соответствующей атмосферы в коллективе?
13. Какие принципы управления способствуют и препятствуют поддержанию сотрудничества в организации?
14. Чем обусловлена этическая слепота?

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (ответов при опросе), %	Зачет	Требования к знаниям
1	2	3
50-100	«зачтено»	Слушатель уверенно отвечает на вопрос, аргументирует свою позицию
0-50	«не зачтено»	Слушатель не может ответить на поставленный вопрос, не владеет материалом

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия (вопросы для обсуждения)

1. Война за таланты среди компаний– это?
2. Какие инструменты способствуют принятию решений в ситуации этической дилеммы?
3. Какая модель организации менее всего способствует человекоцентричности культуры?
4. Кто в организации более всего отвечает за организационную культуру?
5. Какое влияние оказывают мифы и легенды на формирование организационной культуры?

7.1. Нормативно – правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (с таблицей изменений и с путеводителем по судебной практике). Москва: Проспект. – 2025. – 320 с.

7.2. Основная литература

1. Управление персоналом. – Москва: Топ-персонал, 2025, № 1. – 2025
2. Далио Р. Принципы. Пер с англ. М.: МИФ, 2024
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего. Пер с англ. М.: МИФ, 2023.

7.3. Дополнительная литература

1. Fischer, B. (2016, March 26). The leadership advantage of Bezos, Musk, Ma, and Zhang: An explorer's mindset. Forbes.
2. Hemerling, J., Kilmann, J., & Matthews, D. (2018, November 5). The head, heart, and hands of transformation. BCG Henderson Institute.
3. Kanter, R.M. (1999). The enduring skills of change leaders. Leader to leaders Summer, 15-22.
4. Kanter, R.M. (2011). Creating a supportive environment for innovation to flourish. HarvardBusinessSchool.
5. Джеён, Сонг Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна / СонгДжеён. - М.: Олимп-Бизнес, 2019.
6. Корпоративная культура и управление изменениями. - М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2020.
7. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой в 2-х томах. М.: Дело, 2014.

7.4. Интернет – ресурсы

1. <https://www.kotterinc.com/>
2. <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/transformation-in-uncertain-times-tackling-both-the-urgent-and-the-important?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=2f4eec37-70b0-4eb8-86cf-8c8643d42ed5&hctky=12136184&hlkid=64c9e9838f284421b5054a4bd9076cf4>
3. Change Management might be dead - Let's go and have a nice funeral (torbenrick.eu)
4. Emotional and rational case for organizational change (torbenrick.eu)
5. The iceberg that sinks organizational change (torbenrick.eu)
6. Employee resistance to organizational change (torbenrick.eu)/

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации

слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)² совершенствуются
ОПК-3. 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

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

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

Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки
руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

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 дисциплины	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	8
7.1. Нормативно-правовые документы	8
7.2. Основная литература	8
7.3. Дополнительная литература.....	8
7.4. Интернет-ресурсы.....	8
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	9

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – развитие управленческой компетенции, состоящей в способности управлять организационными преобразованиями.

Задачи дисциплины:

- сформировать у слушателей теоретические знания и практические навыки выбора модели проведения организационных изменений;
- сформировать у слушателей теоретические знания подходов и этапов управления переменами и практические навыки разработки программ организационных перемен;
- сформировать у слушателей теоретические знания и практические навыки слома сопротивления переменам и укрепления лагеря сторонников.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, характеризующие уровни формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины, приведен в таблице 1.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются
ОПК-3. 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

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

3. Объем дисциплины

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	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		6	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		16	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Раскрывается 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 (таблица 3).

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Управление изменениями	16	8		4	4		6								2 3 (Т)	ОПК-3
1.1.	Типы перемен и основные причины провала проектов изменений	2	2		2												
1.2.	Этапы управления переменами и их особенности. Изменение мышления и отношения сотрудников к переменам	4	2			2		2									
1.3.	Ключевые инструменты управления переменами: анализ разрыва, анализ силового поля, анализ маршрута	4	2		2			2									
1.4.	Разработка программы проведения организационных изменений	4	2			2		2									
	Итого:	16	8		4	4		6								2	

3 – зачет, Т – традиционная форма

5. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.1.	Подходы и модели перемен. Организация как открытая система. Этапы управления переменами. Программа 8 шагов Дж. Коттера. Ключевые инструменты управления переменами: анализ разрыва, анализ силового поля, анализ маршрута.	
1.2.		Типичные причины провала организационных преобразований. Организация как айсберг. Организационно-культурные преграды преобразованиям. Методы трансформации организационной культуры. Обучение в действии.
1.3.	Технологии управления человеческим потенциалом изменений: анализ силового поля, методы слома сопротивления, усиления спонсоров и агентов перемен и мотивации инертной массы.	
1.4.		Разработка программы проведения организационных изменений. Роль лидеров в управлении изменениями. Влияние и власть как условие успеха организационных изменений. Техники и методы убеждения. Мобилизация ресурсов на перемены.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление изменениями» составляет 6 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.2.	Этапы управления переменами и их особенности. Изменение мышления и отношения сотрудников к переменам	2
1.3.	Ключевые инструменты управления переменами: анализ разрыва, анализ силового поля, анализ маршрута	2
1.4.	Разработка программы проведения организационных изменений	2
Итого:		6

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. В чем отличие модели перемен "пролом" от "постепенное наращивание"?
2. Модель управления переменами Курта Левина
3. Последовательность проведения изменениями по Дж. Коттеру.
4. Типичные причины сопротивления.
5. Инструменты для анализа разрыва.
6. Последовательность проведения анализа силового поля.
7. Цели и задачи анализа силового поля.
8. Почему надо учитывать организационную культуру при проведении организационных перемен?
9. Сущность модели "организация как открытая система".
10. Методы слома сопротивления.
11. Подходы к укреплению лагеря сторонников перемен.
12. Цели и задачи анализа маршрута.
13. Правила подготовки персонала к изменениям.
14. Поведение персонала при реорганизационных изменениях.
15. Общие психологические закономерности восприятия изменений: реакция человека на кризисную ситуацию.
16. Формы деструктивного поведения персонала при организационных изменениях.
17. Прогнозирование социальных последствий реструктуризации.
18. Оценка готовности персонала к изменениям.
19. Роль руководителя в кризисных условиях управления.
20. Управленческая концепция осуществления изменений. Мотивация участников.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Баллы (выполнения тестовых заданий), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Пример практического задания для практического занятия

Групповая дискуссия на тему «Подходы и модели перемен».

Групповая дискуссия на тему «Человеческий потенциал перемен».

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ №9-69/Н от 6.10.2015 "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом".
2. Уровни квалификации в целях разработки профессиональных стандартов (утверждены Приказом Минтруда РФ от 12.04.2013 г. №148/н).

7.2. Основная литература

1. Канди Винс. Иммуниет к выгоранию. Эмоциональный интеллект для продуктивной работы без срывов. Пер с англ. М.: МИФ, 2025
2. Макей М., Дэвис М., Фаннинг П. Как сказать. Главная книга по развитию коммуникативных навыков. Пер с англ. М.: МИФ. 2024
3. Чжун Цзявэй, Вэнь Я. Бизнес EQ. Как использовать эмоциональный интеллект для эффективного делового общения. Пер. с китай. М.: МИФ. 2024

7.3. Дополнительная литература

1. Коттер Джон, Холгер Ратгебер Наш Айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. Пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
2. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой в 2-х томах. М.: Дело, 2014.
3. Яхонтова Е.С. SoftManagement или управление отношениями в компании. М. Экономика 2012. / <http://www.i-autograph.com>
4. Harvard, Business Review (HBR) Управление изменениями / Harvard Business Review (HBR). - М.- Альпина Диджитал, 2017.
5. Джеён, Сонг Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна / Сонг Джеён. - М.: Олимп-Бизнес, 2019.
6. Корпоративная культура и управление изменениями. - М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2020.
7. Управление изменениями. - М.: Альпина Паблишер, 2017.

8. Hemerling, J., Kilmann, J., & Matthews, D. (2018, November 5). The head, heart, and hands of transformation. BCG Henderson Institute.
9. Fischer, B. (2016, March 26). The leadership advantage of Bezos, Musk, Ma, and Zhang: An explorer's mindset. Forbes.
10. Kanter, R.M. (2011). Creating a supportive environment for innovation to flourish. HarvardBusinessSchool.

7.4. Интернет-ресурсы

1. <https://www.kotterinc.com/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение. Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)² совершенствуются
ОПК-3. 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

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
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	11
7.1.	Нормативно – правовые документы	11
7.2.	Основная литература	11
7.3.	Дополнительная литература	11
7.4.	Интернет – ресурсы	12
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – предоставить слушателям возможность системного изучения проблематики использования современных технологий управления человеческими ресурсами.

Задачи дисциплины:

- сформировать у слушателей комплексное представление о современных подходах к управлению человеческими ресурсами для обеспечения устойчивого развития высокотехнологичной компании;
- освоить практические навыки эффективной работы в командах, применяющих технологии управления человеческими ресурсами.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Трудовые функции ПСК ¹	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Современного понятийного аппарата УЧР; Основ подбора и адаптации персонала; Базовых идей, подходов, методов построения системы УЧР; Методов контроля и оценки персонала; Подходов к стимулированию трудовой активности; Технологии управления результативностью персонала; Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач в УЧР на дефицитном рынке труда	Использовать технологии управления результативностью; Применять методы поиска и адаптации персонала; Проводить анализ действующей системы УЧР; Проводить анализ внешней и внутренней сред компании	Разработки программы повышения результативности персонала; Выбора методов поиска и адаптации персонала; Выбора стимулов для формирования ожидаемого поведения персонала; Выявлять сильные и слабые стороны действующей системы УЧР; Методикой разработки организационных структур и информационно-управленческих систем организации, управления организационными изменениями; Обосновывать свою позицию

¹ - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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:		18	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (экзамен)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Управление человеческими ресурсами	36	18		8	10		16								2 Э (Т)	ПСК-1
1.1	Управление результативностью	8	4		2	2		4									
1.2.	Технологии развития потенциала персонала в условиях нарастающего дефицита на рынках труда	8	4		2	2		4									
1.3.	Инновационный климат в коллективе. Новаторы и оценка инновационного потенциала персонала	6	4		2	2		2									
1.4.	Вовлеченность и лояльность персонала	8	4		2	2		4									
1.5.	Алгоритм управляющего воздействия на сотрудников различных типов	4	2			2		2									
	Итого:	36	18		8	10		16								2	

Э – экзамен; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.1.	Управление результативностью как система. Управление по целям. Контроль и оценка персонала. Программа повышения результативности. Особенности управления результативностью персонала. Система контроля результативной работы. Интерактивная лекция. Управление по целям и контроль персонала.	Технологии и инструменты современного менеджера нефтегазовой компании, примеры и разбор кейсов. Групповая дискуссия «Ключевые проблемы системы результативности».
1.2.	Война за таланты и дефицит кадров на рынке труда. Методы и каналы поиска персонала. Репутация компании как работодателя. Методы и виды адаптации новичков. Разработка программы работы с молодежью вне компании (школьники и студенты начальных курсов профильных вузов) для обеспечения кадрами стратегические цели компании	Лучшие практики современных компаний. Групповое упражнение «Постановка целей и достижение согласия». Пирамида контроля
1.3.	Групповая дискуссия «наша практика оценки и аттестации персонала». Интерактивная лекция «Современные подходы к оценке персонала нефтегазовой компании. Особенности оценки результативности, компетенций и потенциала».	Оценка человеческого капитала на уровне компании, подразделения.
1.4.	Квалификационные требования к работникам. Внедрение профессиональных стандартов. Обязательные и рекомендательные профессиональные стандарты. Разработка программы действий по его развитию: рекомендации компании, руководителю подразделения.	Мотивация как психологический процесс, мотивационные типы персонала. Методы стимулирования. Система стимулирования и критерии ее эффективности. Современные подходы к материальному и нематериальному вознаграждению персонала, опыт нефтегазовых компаний. Управление вознаграждением как система. Деловая игра «Разработка программы действий по улучшению мотивации персонала на уровне подразделения нефтегазовой компании». Технология поддержания обратной связи.
1.5.		Особенности работы с кадровым резервом и управлению талантами. Формирование преемственности как условие сохранения конкурентных

		преимуществ нефтегазовой компании. Примеры из практики лучших компаний. Групповая работа «Оценка сильных и слабых сторон работы с кадровым резервом на уровне компании; HR подразделения; линейного менеджера; высокопотенциального работника». Работа с молодежью внутри и за пределами компании: опыт высокотехнологичных компаний и нефтегазового бизнеса.
--	--	---

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» составляет 16 академических часов.

6. Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.1.	Управление результативностью	4
1.2.	Технологии развития потенциала персонала в условиях нарастающего дефицита на рынках труда	4
1.3.	Инновационный климат в коллективе. Новаторы и оценка инновационного потенциала персонала	2
1.4.	Вовлеченность и лояльность персонала	4
1.5.	Алгоритм управляющего воздействия на сотрудников различных типов	2
Итого:		16

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является экзамен в форме тестирования.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Какие критерии используются при оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами?
2. В чем особенность COPS анализа и на каком этапе разработки кадровой стратегии он применяется?
3. Какие подходы используются для поиска молодежи?
4. В чем суть теории поколений?

5. Какие требования к кадровой стратегии предъявляются в контексте стратегии инновационного развития?
6. Какие ключевые аспекты стратегического управления человеческими ресурсами?
7. Какие преимущества имеет компания при управлении по ценностям и в чем особенность этой технологии?
8. Какие действия позволят менеджменту создать проактивную кадровую политику и в чем ее преимущество?
9. Какие переменные в поле внимания менеджмента при разработке программы повышения результативности?
10. С какими подсистемами тесно связана система управления результативностью человеческих ресурсов?
11. Какие методы нематериального стимулирования поддерживают инновации? Обмен знаниями?

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации:

Тест № 1

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос:

На каком уровне осуществляется управление человеческими ресурсами?

- А) операционном;
- Б) стратегическом;
- В) стратегическом и операционном одновременно.

Тест № 2

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос:

Что такое «политика управления человеческими ресурсами»?

- А) это набор практических подходов и методов управления, в которых отражены философия работодателя в отношении наемных работников;
- Б) это цели управления человеческими ресурсами, связанные с миссией компании;
- В) это определенный способ использования человеческих ресурсов для достижения бизнес целей, закрепленный в действующей управленческой инфраструктуре.

Тест № 3

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос:

Какие дополнительные конкурентные преимущества может обеспечить компании эффективная стратегическая деятельность службы по работе с персоналом?

- А) наиболее продуктивный и качественный труд удовлетворенного персонала;
- Б) стабильность компании посредством стабильности ключевого состава персонала;
- В) синергетический эффект командной работы и использования скрытых резервов персонала;
- Г) минимизация сбоев при внедрении изменений компании;
- Д) укрепление и развитие корневых компетенций компании посредством эффективного управления человеческими ресурсами.

Тест № 4

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Каковы общие принципы создания систем ключевых показателей эффективности (КПЭ)?

- А) они должны способствовать контролю финансовых и нефинансовых параметров;

- Б) они должны быть согласованы по вертикали;
- В) они должны быть разработаны для всех категорий персонала с учетом специфики их деятельности;
- Г) они должны относительно легко измеряться.

Тест № 5

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Какие инвестиции в свой человеческий капитал осуществляются на уровне работника?

- А) затрата времени, энергии и материальных средств на получение образования,
- Б) укрепление своего здоровья,
- В) информационный поиск и, вознаграждение его труда,
- Г) создание и развитие социальных связей в бизнес-среде, которые могут обеспечить работнику престижную и высокодоходную деятельность.

Тест № 6

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: В чем особенность оценки квалификации?

- А) классифицируются виды работ в соответствии с уровнем навыков и опыта, необходимых для их выполнения;
- Б) измеряется значимость работы и оценивается степень ее ценности в зависимости от влияния на результат (успех).

Тест № 7

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Какие элементы включает материальное вознаграждение?

- А) заработная плата, премии, бонусы;
- Б) оплата отдыха, лечения, обучения, техники;
- В) спецодежда, имя компании, престиж, рост карьеры;
- Г) призы и грамоты за победу в экономическом соревновании.

Тест № 8

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какая система связывает оплату труда с логикой бизнеса и обеспечивает ее прозрачность посредством оценки работ, выполняемых в рамках каждой должностной позиций на основе ключевых факторов?

- А) единая тарифная сетки,
- Б) система «грейдов»,
- В) модели компетенций.

Тест № 9

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Какие направления деятельности затрагивает стратегическое планирование УЧР?

- А) планирование численности персонала;
- Б) планирование категорий и компетенций персонала;
- В) совершенствование отношений и культуры компании;
- Г) планирование системы вознаграждения персонала;
- Д) планирование развития и обучения персонала.

Тест № 10

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какая модель стратегического УЧР предполагает управление людьми не

столько санкциями и внешним давлением, сколько саморегуляцией на основе доверительных отношений?

- А) модель управления формированием высокой степени эффективности;
- Б) модель высокой степени приверженности
- В) модель максимальной вовлеченности.

Тест № 11

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какую цель преследуют жесткие подходы к управлению человеческими ресурсами?

- А) получение максимальной выгоды от персонала при минимальных издержках;
- Б) создание условий для максимального раскрытия потенциала и усиления мотивации к достижениям персонала;
- В) создание предсказуемой системы управления, побуждающей персонал к инициативе и предприимчивости.

Тест № 12

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какие определение компетенции правильно?

- А) набор задач, с которыми некоторые люди справляются более эффективно, чем остальные;
- Б) критерии эффективности выполнения работы;
- В) характеристика человека, которая поддается наблюдению, поскольку проявляется в его поведении и трудовой деятельности.

Тест № 13

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Какие факторы определяют эффективность оплаты труда?

- А) связь оплаты труда с усилиями работника;
- Б) чувствительность оплаты труда за результат;
- В) ясность и продуманность ожиданий менеджмента (стандарты);
- Г) привязка вознаграждения работника к количественным результатам его работы.

Тест № 14

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: В чем особенность "платы за результат" (PFP)?

- А) определяется зависимость размера оплаты труда от индивидуальных и групповых показателей работы,
- Б) определяется зависимость размера оплаты труда от квалификации и знаний работника, которые в той или иной мере используются в работе.

Тест № 15

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: В чем отличие сознательной приверженности персонала от вынужденной?

- А) она основана на обстоятельствах, затрудняющих уход из компании;
- Б) она основана на полном принятии работниками ценностей компании, желание сохранить свое членство в компании, поддерживать отношения с коллегами и оставить след в компании, готовности прилагать усилия для достижения целей компании и во имя компании;
- В) она негативно влияет на эффективность работы;
- Г) она предполагает справедливость процедур, и поддержку со стороны менеджмента, признание ценности работников.

Тест считается пройденным при наличии верных ответов на 11 вопросов.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия

Задание 1. Оценка привлекательности компании как работодателя.

Задание: на примере своего предприятия проведите анализ его привлекательности для человеческих ресурсов, включая анализ рынка труда и определение задач управления человеческими ресурсами. В работе следует использовать шаблон для SWOT-анализ, выводы следует излагать в свободной форме.

Цель работы: развитие компетенции в анализе степени привлекательности организации как работодателя в контексте стратегического управления человеческими ресурсами и разработке рекомендаций по совершенствованию его планирования.

7.1. Нормативно – правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации на 1 марта 2025 года. Со всеми изменениями, законопроектами и постановлениями судов. / N 197-ФЗ 30.12.2001. Изд-во АСТ, 2025.

7.2. Основная литература

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024 186 с.
2. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024 279 с.
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024 387 с.
4. Шаронов В., Дубовицкая Е. Устойчивое развитие. Как обеспечить рост бизнеса и создание долгосрочных ценностей. М.: Сколково бизнес ревью. 2025

7.3. Дополнительная литература

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2005 г.
2. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015 г. // <http://katalog.lib.ranepa.ru/marcweb2/Found.asp>
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2012. // <http://katalog.lib.ranepa.ru/marcweb2/Found.asp>
4. Беккер Б.Е., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Вильямс, 2007 г. // <https://books.google.ru/books?id=iDZnQcL5HOkC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
5. Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. Издательство: Претекст, 2007 г.
6. Валерий Чемяков Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. Издательство: Претекст, 2007 г.
7. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008.
8. Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк HR в борьбе за конкурентное преимущество. Издательство: Претекст, 2017 г.

9. Завьялова Е.К., Латуха М.О. Управление развитием человеческих ресурсов. СПб: СПб университет, 2017
10. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – Пер с англ. СПб: Питер, 2002.
11. Ральф Кристенсен. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. М.: Издательство: Олимп-Бизнес, 2011.
12. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой в 2-х томах. М.: Дело, 2014.
13. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: НРРО, 2003.
14. Яхонтова Е.С. SoftManagement, или управление отношениями в компании. – М.: Экономика, 2010 г.
15. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. М.: Дело, 2013
16. Яхонтова Е.С. Управление отношениями или SoftManagement. М.: Экономика, 2009.

7.4. Интернет – ресурсы

1. Россия 2025: От кадров к талантам. Исследование Бостонской консалтинговой группы, Сбербанк. М.: 2017. <https://www.bcg.com/ru-ru/>.
2. 2.Международные тенденции в сфере управления персоналом — 2020. Исследование Делойт // <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/2020/human-capital-trends.html>
3. Управление персоналом. Учебное пособие Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2002 <https://nashol.com/201010275741/upravlenie-personalom-pod-red-bazarova-tueremina-b-l.html> 11.
4. Шевчук Денис Александрович. Управление персоналом. https://royallib.com/read/shevchuk_denis/upravlenie_personalom.html#0
5. Управление талантами <https://www.ecopsy.ru/>

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает современный понятийный аппарат УЧР; основы подбора и адаптации персонала; базовые идеи, подходы, методы построения системы УЧР; методы контроля и оценки персонала; подходов к стимулированию трудовой активности; технологии управления результативностью персонала; сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач в УЧР на дефицитном рынке труда Умеет использовать технологии управления результативностью; применять методы поиска и адаптации персонала; проводить анализ действующей системы УЧР; проводить анализ внешней и внутренней сред компании; разработки программы повышения результативности персонала; выбора методов поиска и адаптации персонала; выбора стимулов для формирования ожидаемого поведения персонала; выявлять сильные и слабые стороны действующей системы УЧР; Владеет методикой разработки организационных структур и информационно-управленческих систем организации, управления организационными изменениями; навыками обоснования своей позиции

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

**Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
РАНХиГС (в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА»

**ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией»**

Москва, 2025

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
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	6
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	7
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
7.1.	Основная литература	8
7.2.	Дополнительная литература	8
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование у слушателей системы знаний о состоянии и перспективах развития российского и мирового нефтегазового комплексов, роли нефти и газа в системе энергообеспечения современной экономики, организационно-экономической структуре и системе регулирования нефтяной и газовой промышленности на международном, национальном и региональном уровнях.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются			
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления			
Профессиональные компетенции (ПСК²) формирующиеся			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Особенностей функционирования нефтегазового комплекса в условиях неопределенности; изменений конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов, рынков производства и сбыта нефтепродуктов	Анализировать экономическую деятельность (подразделений) организаций	Владение методами и принципами формирования тарифов на услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов; навыками прогнозирования финансово-экономической деятельности организаций

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции Г.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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:		10	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		22	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	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.	Управленческая экономика	22	10		6	4		10								2 3 (Т)	ОПК-1 ПСК - 1
1.1	Особенности функционирования нефтегазового комплекса. Изменение конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов, рынков производства и сбыта нефтепродуктов. Перспективы развития Компании «Транснефть»	8	4		2	2		4									
1.2.	Государственное регулирование тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам. Методы и принципы формирования тарифов	8	4		2	2		4									
1.3.	Цифровая трансформация нефтегазовых компаний	4	2		2			2									
	Итого:	22	10		6	4		10								2	

3 – зачет, Т – традиционная форма.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание дисциплины	
	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.1.	Энергетическая стратегия России на период до 2030 года. Оценка ситуации в нефтегазовой отрасли. Формирование новой стратегии развития ПАО «Транснефть» - диверсификация маршрутов внешних и внутренних поставок жидких углеводородов	Методы и принципы формирования тарифов
1.2.	Государственное регулирование тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам	Методология и практика определения тарифов на услуги по транспортировке нефти, нефтепродуктов и газа
1.3.	Законодательное обеспечение государственного регулирования транспортировки нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам. Нормативно-правовая база, определяющая правила и порядок государственного регулирования тарифов в системе магистрального трубопроводного транспорта	

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управленческая экономика» составляет 10 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.1.	Изменение конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов, рынков производства и сбыта нефтепродуктов.	4
1.2.	Государственное регулирование тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам. Методы и принципы формирования тарифов	4
1.3.	Цифровая трансформация нефтегазовых компаний	2
ИТОГО		10

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме тестирования.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Раскройте сущность регулирования деятельности естественных монополий.
2. Охарактеризуйте современное состояние и перспективы развития нефтепроводного транспорта России. Значение системы магистрального трубопроводного транспорта нефти для экономики России.
3. В чем сущность государственного регулирования тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов?
4. Каким образом формируются тарифы на услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам?
5. Охарактеризуйте состав и структуру затрат в системе магистрального транспорта нефти и основные направления их снижения за счет внедрения инновационных технологий.
6. Зарубежный опыт установления тарифов.
7. Перспективы развития компании «Транснефть».

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (выполнения тестовых заданий), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия:

Задание 1. Опишите основные этапы и особенности использования факторного анализа в управлении операционной эффективностью нефтегазовых компаний.

Задание 2. Определите ставку дисконтирования на основе средневзвешенной стоимости капитала (WACC) для ПАО «Транснефть».

7.1. Основная литература

1. Богатырева, М. В. Макро- и микроэкономика: учебник и практикум для вузов / М. В. Богатырева, А. Е. Колмаков, М. А. Колмаков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 424 с.
2. Управленческий учет и финансы. — Москва: Гребенников, 2024, N 1. — 2024.
3. Чараева М. В. Финансовый менеджмент. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. – 2025. 248 с.
4. Экономика нефтегазовой отрасли. Учебник и практикум для СПО, 2-е изд. /О.Г. Колосова.- Москва: Издательство Юрайт, 2025.-422 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Воронина М. В. Финансовый менеджмент: учебник / М. В. Воронина. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 384 с. - ISBN 978-5-394-05163-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2085558>
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: учебно-практическое пособие / А. Дамодаран. - 11-е изд., перераб. и доп. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 1316 с. - ISBN 978-5-9614-6650-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838938>
3. Левчаев П. А. Финансовый механизм и управленческий учет расхода производственных ресурсов компании: монография / П.А. Левчаев, В.И. Осипов. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 231 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_59e6ed14acf8b6.19361685. - ISBN 978-5-16-013187-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1149630>
4. Олькова А. Е. Финансовое моделирование инвестиционных проектов: учебно-методическое пособие / А. Е. Олькова. - Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 80 с. - ISBN 978-5-85006-237-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1405788>
5. Сериков П.Ю. В поисках источника финансирования. // Трубопроводный транспорт нефти, 2013 г.-№4.
6. Сериков П.Ю. В поисках источника финансирования. // Трубопроводный транспорт нефти. - 2013 г.-№4.
7. Сериков П.Ю. Принципы и практика формирования тарифов на услуги ОАО "АК "Транснефть": сетевой подход // "НефтьГазПраво". – 2010 г.-№ 4.
8. Сериков П.Ю. Регулирование и тарифы: теория и практика // Трубопроводный транспорт нефти. - 2004 г.-№11. с. 8-9.
9. Экономика предприятий нефтяной и газовой промышленности: учебник. Под ред. В.Ф. Дунаева. - М.: ФГУТИ Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.В. Губкина. - 352 с., 2006.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих

разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

Характеристика результатов освоения программы

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)³ совершенствуются	
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	
Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает особенности функционирования нефтегазового комплекса в условиях неопределенности; изменений конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов, рынков производства и сбыта нефтепродуктов; Умеет анализировать экономическую деятельность (подразделений) организаций; Владеет методами и принципами формирования тарифов на услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов; навыками прогнозирования финансово-экономической деятельности организаций

³ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.