

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 04087CF40037B31BA54BB5BCAE5381A907
Владелец: Хайруллина Марина Валентиновна
Действителен: с 12.08.2025 до 12.08.2026

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ АССЕРТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины: Знакомство слушателей со спецификой ассертивности, его отличительными характеристиками, основными понятиями, видами, моделями. Обучение навыкам практического использования методов ассертивности.

Задачи дисциплины:

- Изучение слушателями теорий, лежащих в основе методов, возникших на основе ассертивности.
- Знакомство с психологической моделью уверенного поведения.
- Овладение основными технологиями ассертивности.
- Формирование рефлексивной способности результатов собственных профессиональных действий.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления (ДПК-2).	Основы подготовки документов для целей организационного управления.	Развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления	Навыками работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.
	Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций (ДПК-3).	Методы и модели эффективных бизнес-коммуникаций.	Применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.	Навыками управления эффективными бизнес-коммуникациями.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 1

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.В.1.1. Понятие и концепции ассертивного поведения	Ассертивность. Ассертивное поведение. Ассертивная личность. Самодостаточность. Ответственность. Модели пассивного, агрессивного и ассертивного поведения. Транзактный анализ Э.Берна и ассертивность. Взрослый. Ребенок. Родитель. Модель М.	Подход В. Каппони и Т. Новака. Гуманистическая психология А.Адлера и ассертивность. Права ассертивной личности М. Дж. Смита. Ассертивность как спонтанность. Ассертивность как настойчивость. Ассертивность как адекватность.
1.В.1.2. Составляющие ассертивности	Характеристики ассертивности по А.Солтеру. Эмоциональность. Экспрессивность. Противостоять и атаковать. Ясообщения. Принятие похвалы. Импровизация. Четыре класса поведения А. А. Лазаруса. Признаки уверенного поведения. Самообраз и самоотношение. Критика. Обратная связь.	Принципы ассертивности. Принятие на себя ответственности за собственное поведение. Эффективное общение. Демонстрация уверенности и позитивной установки. Умение внимательно слушать и понимать. Переговоры и достижение рабочего компромисса. Поиск простых выходов из сложных ситуаций.
1.В.1.3. Межличностные отношения и ассертивность	Понятие о межличностных отношениях. Источники неуверенности в межличностных отношениях. Показатели неуверенности на вербальном и невербальном уровне. Формирование уверенности в межличностных отношениях. Понятие манипуляции и методы противостояния манипулированию.	Барьеры межличностного общения. Классификация Т. Гордона. Упражнения «Опоздание», «Распознавание барьеров». Принципы преодоления барьеров в межличностном общении. Упражнение «Родитель», «Собеседование». Методы и приемы преодоления барьеров в межличностном общении. Методика «Поверх барьеров»

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.В.1.4. Приемы и техники формирования асертивного поведения	Тренинг асертивности. Процедуры тренинга асертивности. Моделирование. Поведенческая терапия. Ролевые игры. Коррекция иррациональных представлений. Асертивное поведение в педагогическом процессе. Понятие о критике. Признаки критики. Стратегия реагирования на критику. Понятие об обратной связи. Критерии качества обратной связи.	Стратегия представления обратной связи. Понятие о конфликте. Факторы развития конфликта. Поведение в конфликтной ситуации. Переговоры на основе общих интересов. Отработка. Упражнения «Конспект», «Отчет», «Шарф», «Спор родителей». Типы открытости чувств. Неуверенность и агрессивность в выражении желаний и чувств. Упражнение «Что сложнее?», «Чувства бывают разные», «Что я сейчас

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.В.1.1	Модели поведения личности: пассивное, агрессивное, асертивное. Характеристики асертивной личности. Упражнение «До черты».	9
1.В.1.2	Составляющие самоотношения. Механизмы и закономерности формирования самоотношения. Упражнение Зеркало. Упражнение Похвала себе. Упражнение Благодарность. Стратегия реагирования на неудачу. Стратегия отношения к прошлому. Стратегия 3 позиций восприятия. Стратегия самомотивации. Эффективные и неэффективные стратегии.	9
1.В.1.3	Упражнения «Чья проблема больше», «Пересказ объективного». Понятие о симпатии. Механизмы возникновения симпатии. Упражнения «Все хорошее за 100 секунд», «Как мне это здорово удастся», «Вызвать симпатию у группы». Мозговой штурм «Что приятно большинству людей». Compliments. Виды комплиментов. Скрытые, косвенные комплименты. Ролевые игры «Вызвать симпатию», «Восстановление отношений». Понятие о манипуляциях. Виды манипуляций. Приемы и техники противостояния манипуляциям. Техники «Лидерская интерпретация», «Опережающее внушение», «Стрелка», «Лидерский комментарий», техника «Тотальное да».	9

1.В.1.4	Упражнения «Как ты меня порадовал». Позитивное отношение к собственным чувствам. Упражнение «Отражение позитивных чувств партнера». Выражение негативных чувств. Упражнение «Опоздание», «Спор». Открытое отражение негативных чувств. Упражнение «Отгадай чувство» Публичные выступления. Этапы подготовки к выступлению. Приемы установления контакта с аудиторией, поддержания интереса, внимания слушателей. Вербальные и невербальные компоненты выступления. Упражнение «Одноминутная речь». Анализ и обсуждение.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на повышение уровня общей и коммуникативной культуры слушателя в области культуры; формирование умений и навыков ведения межкультурного диалога.

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

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

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

0) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

- темы докладов;
- критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- вопросы к зачету;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.В.1.1	Понятие и концепции ассертивного поведения	ДПК-2	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0-4 0-4
1.В.1.2	Составляющие ассертивности	ДПК-3	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0-4 0-4
1.В.1.3	Межличностные отношения и ассертивность	ДПК-2	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0-4 0-4
1.В.1.4	Приемы и техники формирования ассертивного поведения	ДПК-3	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-4 0-4 0-4
Итого:					0-48

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам выполнения докладов (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-48. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Примерные темы докладов по всем темам дисциплины

1. Упражнение «До черты».
2. Права ассертивной личности М. Дж. Смита.
3. Четыре класса поведения А. А. Лазаруса.
4. Упражнение Зеркало.
5. Упражнение Похвала себе.
6. Упражнение Благодарность.
7. Упражнения «Опоздание», «Распознавание барьеров».
8. Упражнения «Чья проблема больше», «Пересказ объективного».
9. Техники «Лидерская интерпретация», «Опережающее внушение».
10. Упражнения «Конспект», «Отчет», «Шарф», «Спор родителей».
11. Упражнение «Как ты меня порадовал».
12. Упражнение «Опоздание», «Спор».
13. Упражнение «Отгадай чувство».
14. Упражнения «Что сложнее?», «Чувства бывают разные», «Что я сейчас чувствую».

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Определение Ассертивность.
2. Определение Ассертивное поведение.
3. Определение Ассертивная личность.
4. Модели поведения личности: пассивное, агрессивное, ассертивное.
5. Характеристики ассертивной личности.
6. Принципы ассертивности.
7. Механизмы и закономерности формирования самооотношения.
8. Понятие о межличностных отношениях.
9. Понятие манипуляции и методы противостояния манипулированию.
10. Методы и приемы преодоления барьеров в межличностном общении.
11. Понятие о симпатии.
12. Механизмы возникновения симпатии.
13. Виды комплиментов.
14. Понятие о манипуляциях.
15. Виды манипуляций.
16. Приемы и техники противостояния манипуляциям.

17. Понятие о критике.
18. Признаки критики.
19. Стратегия реагирования на критику.
20. Понятие об обратной связи.
21. Критерии качества обратной связи.
22. Стратегия представления обратной связи.
23. Понятие о конфликте.
24. Факторы развития конфликта.
25. Поведение в конфликтной ситуации.
26. Этапы подготовки к выступлению.
27. Приемы установления контакта с аудиторией, поддержания интереса, внимания слушателей.
28. Вербальные и невербальные компоненты выступления.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-52 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-18 балла, ссылки на литературные источники – 0-16 балла; полнота ответа с приведением примеров – 0-18 балла.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	«зачтено»	Слушатель знает основные понятия, связанные с вопросами психической саморегуляции личности; теоретические подходы к профилактике профессиональной асертивности; методы и приемы самоуправления психическими состояниями. Слушатель умеет различать типичные психические состояния; применять методы эмоциональной и волевой регуляции психических состояний; рефлексировать собственные психические состояния; применять методы психической саморегуляции в учебной и профессиональной деятельности. Слушатель владеет методами прямой и опосредованной саморегуляции негативных психических состояний.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает основные понятия, связанные с вопросами психической саморегуляции личности; теоретические подходы к профилактике профессиональной асертивности; методы и приемы самоуправления психическими состояниями. Слушатель не умеет различать типичные психические состояния; применять методы эмоциональной и волевой регуляции психических состояний; рефлексировать собственные психические состояния; применять методы психической саморегуляции в учебной и профессиональной деятельности. Слушатель не владеет методами прямой и опосредованной саморегуляции негативных психических состояний.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.

7.2 Основная литература

1. Григорьев, Н.Б. Психотехнологии группового тренинга : учебное пособие / Н.Б. Григорьев. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2008. - 176 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-98238-012-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277328> (29.01.2019).
2. Основные направления современной психотерапии / ред. А.М. Боковиков. - Москва : КогитоЦентр, 2001. - 376 с. - ISBN 5-89353-030-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=56398> (28.01.2019).
3. Сосновский, Б. А. Психология руководителя: потребностно-смысловые аспекты : учебник для вузов / Б. А. Сосновский, Е. А. Лебедева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14254-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567864>

7.3 Дополнительная литература

1. Старшенбаум, Г.В. Психотерапия в группе / Г.В. Старшенбаум. - Москва : Издательство института психотерапии, 2005. - 298 с. - ISBN 5-89939-122-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=69871> (28.01.2019).
2. Старшенбаум, Г.В. Психосоматика и психотерапия: исцеление души и тела / Г.В. Старшенбаум. - Москва : Издательство института психотерапии, 2005. - 341 с. - ISBN 5-89939-125-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=65014> (28.01.2019).
3. Ходоров, Д. Танцевальная психотерапия и глубинная психология / Д. Ходоров ; пер. О.Д. Шустова. - Москва : Когито-Центр, 2009. - 232 с. - ISBN 978-5-89353-261-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=56472> (28.01.2019).

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://www.psychology.ru/whoswho/>;
2. <https://openedu.ru/course/> - «Открытое образование», Каталог курсов, MOOK: «Психология сознания»; <http://www.psy.msu.ru/people/> (справки об авторах и биографии, на русск. яз.);
3. <http://koob.ru>, <http://ihtik.lib.ru>, <http://elibrary.ru>, <http://flogiston.ru> (неофициальный сайт факультета психологии МГУ);
4. <http://vorpsy.ru> (журнал «Вопросы психологии»);
5. <http://psychol.ras.ru/08.shtml> («Психологический журнал»);
6. <http://www.psy.msu.ru/science/vestnik/index.html> («Вестник Московского университета» Серия 14. Психология);
7. <http://imaton.spb.ru> (Институт практической психологии ИМАТОН);

8. <http://www.psychology.ru/whoswho/> (Выдающиеся психологи XX столетия. Галерея психологов).

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития
Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

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

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

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

Коммерсант

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

Финансовая газета

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

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

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

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

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

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

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

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

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

<http://www.aup.ru>

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления (ДПК-2).	1.Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных 2.Применяет инновационные методы обработки и анализа информации, в том числе с использованием цифровых платформ, интеллектуальных информационно-аналитических систем, технологий искусственного интеллекта 3.Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа при решении управленческих и исследовательских задач на основе современных цифровых технологий
Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций (ДПК-3).	4.Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ОРАТОРСКОЕ ИСКУССТВО

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины: дать основы классической риторической теории, приобщить к мировой риторической культуре, помочь слушателям стать непосредственными участниками реального речевого общения.

Задачи дисциплины:

- Обеспечить понимание слушателями основных элементов процесса речевого общения и формирования изменений и навыков, необходимых для эффективного речевого поведения в любых речевых ситуациях;
- Способствовать формированию коммуникативно развитой личности, осознанно и гибко владеющей искусством убеждения, способной к интересным публичным выступлениям различных видов и жанров;
- Вооружить слушателей рациональной и эффективной технологией подготовки и результативной техникой произношения публичных выступлений;
- Раскрыть место риторики как интегральной дисциплины в системе социогуманитарного знания, общественной значимости ораторской деятельности и ответственности оратора за свое речевое поведение.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами (ДПК-4).	Основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике;	Подбирать техники и методы разрешения и урегулирования конфликтов в различных коллективе.	Навыками применения методов разрешения и урегулирования конфликтов.
	Способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли (ЛКК-2).	Закономерности формирования эффективной команды.	Различать рабочую группу и команду, различные виды команд; отбирать людей в команду в зависимости от задачи и предстоящей деятельности; определять эффективность командной деятельности.	Методологией командообразования на уровне, необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.В.2.1. История предмета Ораторское Искусство и Риторика.	История ораторского искусства и риторики. Античность: зарождение риторики – место, мотивы, выдающиеся личности. История русского ораторского искусства.	Место риторики в наши дни, взаимодействие с психологией и философией, виды риторики. Процесс говорения – это телесная практика. Как тело участвует в процессе говорения и какая роль ему отведена в выступлении.
1.В.2.2. Речевая культура.	Риторика и культура речи. Культура мысли. Логика речи. Речевая норма. Культура речи сквозь призму риторики.	Требования логики к устному выступлению. Стили речи и типы речевой культуры. Речевой этикет.
1.В.2.3 Артикуляция .	Законы артикуляции. Чёткость речи, как уважение к слушателю.	Практические упражнения для отработки чётких звуков в устной речи.
1.В.2.4 План подготовки публичного выступления . Этика ораторской речи.	Стадии подготовки к публичному выступлению: сбор материалов, разработка темы, составление плана, критический анализ выбранной аргументации, освоение текста, репетиция произнесения речи.	Чем отличается манипуляция от мотивации, этическая сторона речи, ответственность оратора. Убеждение и принуждение, в чём разница.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.В.2.1	Коммуникативная риторика Коммуникативный процесс. Средства общения. Типы собеседников. Коммуникативная компетентность. Методика установления контактов.	9
1.В.2.2	Техника речи и постановка голоса. Сила и полетность звука, четкость дикции и произношения, речевое дыхание, владение взглядом, темпом речи, устранение «зависаний», мусорных слов-паразитов, строение фраз. Мастерство донесения речи до публики четко и без искажений.	9

1.В.2.3	Законы интонации, обусловленные пунктуацией. Законы интонации, вызванные внутренней логикой говорящего. Понятие ритма. Ритм выступления, общий ритм аудитории. Атмосфера по М. Чехову, ~~создание единой атмосферы между участниками и~~	9
1.В.2.4	Деловая риторика. Культура делового общения. Деловой разговор. Управление деловым общением. Речевой служебный этикет.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов;
- решение кейса.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на повышение уровня общей и коммуникативной культуры слушателя в области культуры; формирование умений и навыков ведения межкультурного диалога.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочно е средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.В.2.2	Речевая культура.	ДПК-4	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
1.В.2.3	Артикуляция.	ЛКК-2	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
1.В.2.4	План подготовки публичного выступления. Этика ораторской речи.	ДПК-4, ЛКК-2	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-45

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные

материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Примерные темы докладов

1. Ораторское искусство, его место и роль в подготовке специалиста.
2. Понятие риторики. Риторика общая и частная.
3. Историческое изменение предмета риторики.
4. Междисциплинарные связи ораторского искусства.
5. Соотношение понятий ораторское искусство, риторика и красноречие.
6. Проблемы современного ораторского искусства.
7. Понятие риторического канона. Изобретение содержания речи (инвенция). Понятие топики.
8. Этапы разработки публичной речи. Принципы анализа аудитории.
9. Понятие смысловой модели (топа). Внутренние и внешние топы.
10. Смысловые модели "род, вид, разновидность", "определение". Правила использования топа "определение".
11. Историческая периодизация ораторского искусства.
12. Основные требования логики к ораторской речи: определенность, последовательность, непротиворечивость, достаточная обоснованность мыслей.
13. Понятие культуры речи оратора. Нормативные требования к речи оратора.
14. Выразительные средства речи. Тропы: сравнение, метафора, эпитеты, метонимия, аллегория, гипербола, синекдоха и другие. Риторические фигуры: антитеза, повторы, риторический вопрос, градация, инверсия, вопросно-ответный ход, прямая речь и другие.
15. Облик оратора.
16. Тип речи "описание": понятие, структура, способы организации.
17. Тип речи "повествование": понятие, структура, способы организации.
18. Тип речи "рассуждение": понятие прямой и обратной хрии, структура, условия использования.

19. Словесное выражение (элокуция). Понятие риторического тропа и риторической фигуры. Классификация риторических фигур.

20. Метафора: ее структура и правила изобретения. Метонимия и синекдоха как тропы.

21. Ирония, парадокс, сравнение, эпитет как риторические средства.

Цели кейс-задания:

- ознакомиться с параметрами произнесения речи и требованиями к нему;
- развивать технику речи в ситуациях публичного выступления;
- скорректировать знания и умения по орфоэпии.

Кейс-задание №1

Прочитайте скороговорки в быстром темпе, отчетливо выговаривая каждый звук (список скороговорок подбирается преподавателем). Отметьте те скороговорки, которые вам пока трудно произнести. Тренируйтесь дома и на занятиях в произношении.

Кейс-задание №2

Выполните упражнение для отработки интонационной мобильности и выразительности речи:

1. Разбейте текст басни И.А. Крылова «ворона и Лисица» на фразы и речевые такты. Выразительно прочитайте фрагменты с учётом произведенной разбивки;

2. Прочитайте стихотворения с правильными интонационными конструкциями, логическими ударениями. Для работы хорошо подойдут произведения С.Я. Маршака «Багаж», К.И. Чуковского «У меня зазвонил телефон» и т.п.

3. Произнесите скороговорку (любую фразу, этикетную формулу) с интонацией прямого и переносного смысла, гневно, грозно, взволновано, с восторгом, вопросительно, с сомнением, ужасом, торжественно, иронично, печально, уверенно, неуверенно, недовольно, капризно, кокетливо, надменно, заискивающе, разочарованно, ласково, сухо.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Риторика в античном мире и средние века.
2. Риторика эпохи Возрождения и Просвещения.
3. Виды ораторского искусства.
4. Логика как основа культуры речи. Законы логики
5. Критерии культуры речи.
6. Стили речи.
7. Типы речевой культуры.
8. Виды общения.
9. Средства общения.
10. Типы собеседников.
11. Методика установления контактов.
12. Характеристики информационной речи.
13. Принципы построения убеждающей речи.
14. Речевые цели.
15. Разновидности вступлений и заключений.
16. Способы развертывания основной части
17. Понятие риторического тропа.
18. Фигуры речи.
19. Логические средства публичной речи.
20. Формы и жанры речи.

21. Техника речи.
22. Композиционное построение речи.
23. Психологическое воздействие в ходе дискуссии
24. Тактика аргументации.
25. Коммуникативное общение.
26. Виды делового общения.
27. Внешний облик оратора.
28. Закон диалогического взаимодействия участников
29. Закон продвижения и ориентация адресата в речи
30. Способы развертывания основной части высказывания
31. Монолог и основные виды монологической речи
32. Информационная речь.
33. Доклад.
34. Моральный кодекс спора.
35. Общие правила построения выступления.
36. В чем заключались различия позиций?
37. В чем заключаются особенности диалога-различия
38. В чем заключаются различия диалога-театра?
39. В чем состоит групповая классификация доку
40. В чем состоит задача информационных агентств
41. В чем состоит искусство дебатирования?
42. Дайте определение жанру «приказ»?
43. Из каких трех частей состоит логическое доказательство?
44. Как понимается «пафос» в теории коммуникаций?
45. Какие виды стилистики вы знаете?
46. Какие действия предполагает системно-аналитический закон риторики?
47. Какие средства массовой коммуникации вы знаете?
48. Какие эмоции речи Аристотель считал базовыми?
49. Каких элементов достаточно, чтобы состоялось элементарное речевое действие?
50. Какова цель учебной речи?
51. Каковы принципы эристики?
52. Каковы типичные ошибки в организации диалога?
53. Кому принадлежит тезис о том, что деятельность оратора- творчество?
54. На какие два больших рода Н.Ф. Кошанский делил речи?
55. Назовите жанры диалога-унисона.
56. Назовите основные сочинения К.П. Зеленецкого.
57. Назовите три наиболее крупных стиля языка.
58. Охарактеризуйте риторический закон эффективного общения.
59. Охарактеризуйте части речи в риторике.
60. Перечислите известные Вам значения термина «концепция». Как он понимается в риторике?
61. Перечислите основные положения гомилетики.
62. Перечислите этапы изобретения речи.
63. Перечислите этапы программы для слушающего.
64. Перечислите этапы развития русского семейного этикета.
65. Приведите пример подмены тезиса.
66. Приведите примеры диалога без смены реплик.
67. Раскройте сущность закона моделирования аудитории.
68. Сколько языков насчитывает лингвистика?
69. Сформулируйте закон территории.
70. Сформулируйте закон эффективности диалога.

71. Чем должен владеть ритор для совершенной по форме и смыслу речи?
72. Чем оратор отличается от актера?
73. Что изучает историческая стилистика?
74. Что называется этосом?
75. Что означает «неполная» индукция?

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	«зачтено»	Слушатель знает нормы риторики, ее связь с общественно-языковой практикой; основы делового общения; общие закономерности подготовки к публичному выступлению; построение коммуникативно-адекватного текста (в зависимости от целевой установки), реально существующего в виде жанра. Слушатель умеет самостоятельно работать с научной литературой специального характера; вести конструктивный диалог и полемику; анализировать проблемы ораторского искусства и делового общения; освоить методы подготовки различных видов публичных выступлений. Слушатель владеет методологией командообразования на уровне, необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации; навыками применения методов разрешения и урегулирования конфликтов.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает нормы риторики, ее связь с общественно-языковой практикой; основы делового общения; общие закономерности подготовки к публичному выступлению; построение коммуникативно-адекватного текста (в зависимости от целевой установки), реально существующего в виде жанра. Слушатель не умеет самостоятельно работать с научной литературой специального характера; вести конструктивный диалог и полемику; анализировать проблемы ораторского искусства и делового общения; освоить методы подготовки различных видов публичных выступлений. Слушатель не владеет методологией командообразования на уровне, необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации; навыками

		применения методов разрешения и урегулирования конфликтов.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Колтунова, М. В. Деловое общение: нормы, риторика, этикет: учеб. пособие для вузов / М. В. Колтунова. – Изд. 2-е, доп. – М.: Логос, 2015
2. Зарецкая, Е. Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации / Е. Н. Зарецкая. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2014
3. Русский язык и культура речи : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Д. Черняк [и др.] ; под ред. В. Д. Черняк. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018 — 363 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/russkiy-yazyk-i-kultura-rechi-431981> - ЭБС Юрайт
4. Валеева Е.О. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Валеева Е.О.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/31936>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Душкина, М. Р. Психология влияния в деловом общении и социальных коммуникациях : учебник для вузов / М. Р. Душкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12475-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566866>

7.3 Дополнительная литература

1. Каверин Б. И. Ораторское искусство: учеб. пособие для вузов / Б. И. Каверин, И. В. Демидов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019
2. Русский язык и культура речи: Семнадцать практических занятий / Под ред. Е. В. Ганапольской, А. В. Хохлова. – СПб.: Питер, 2015 (или более поздние издания).
3. Леммерман, Х. Уроки риторики и дебатов / Х. Леммерман; Пер. с нем. И. В. Вольнодумского. – М.: Уникум Пресс, 2018

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития
Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

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

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

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

Коммерсант

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

Финансовая газета

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

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

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

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

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

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

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

Российский деловой портал Альянс Медиа

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами (ДПК-4).	1. Демонстрирует умения выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели 2. Владеет навыком организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений 3. Владеет методами разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде
Способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли (ЛКК-2).	1. Формирует способности работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»**

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование основ системы знаний о ведении международной коммерческой деятельности, налаживания внешнеэкономических связей; изучение закономерностей международного бизнеса, выяснение преимуществ, которые имеют участвующие в нем фирмы, его влияние на экономическое развитие страны и на ее положение в мировой экономике.

С учетом квалификационных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования», изучение дисциплины, должно обеспечить «понимание среды бизнеса в ее национальных российских, а также международных аспектах, включая экономические, правовые и институциональные условия хозяйственной деятельности».

Задачи дисциплины:

- освоить разработку стратегии интернационализации бизнес-деятельности компании;
- овладение методами стратегического анализа международной бизнес-среды;
- научиться готовить аналитические материалы для управления осуществления международной экспансии компании.
- управлять процессом реализации политики компании в области международной деятельности.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Порядка и методов разработки планов и программ социального развития организации; Технологий и методов формирования и контроля бюджетов; Методов учета и анализа показателей по труду и оплате труда	Разрабатывать корпоративные социальные программы; Готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Внедрять методы рациональной организации труда	Навыками разработки корпоративных социальных программ; Навыками готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Навыками внедрять методы рациональной организации труда

3. Объем дисциплины

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

учебным планом , приведен в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

	Итого:	66	28		14	14		36								2	

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.О.1.1. Определение и понятие коммуникаций; коммуникативные стратегии; коммуникативная сторона общения; барьеры при передаче сообщения; вербальные ресурсы; невербальные ресурсы.	Цели коммуникационных процессов. Коммуникационные стратегии. Этапы-барьеры сообщения. Коммуникативная сторона общения. Вербальные ресурсы коммуникаций. Различия между устной и письменной речью.	10 факторов эффективной устной (ораторской) речи. невербальные коммуникативные ресурсы. Коммуникативно-речевые тактики используемые в диалогах.
1.О.1.2. Умение задавать вопросы; зрительные каналы информации; глазной контакт; психологическая трактовка движения глаз; Нейролингвистическое программирование; модель Э. Бёрна.	Психологическая трактовка движения глаз. Иконические знаковые системы. личностные ресурсы. Умение задавать вопросы как ресурс деловой коммуникации в управленческой деятельности.	Умение задавать вопросы как ресурс деловой коммуникации в управленческой деятельности. Нейролингвистическое программирование нлп. Позиции участников общения. Модель Э. Бёрна.
1.О.1.3. Активное слушание; фрейминг – основные приемы; правила искажения информации	Умение слушать. Способы слушания. Нереплексивное слушание. Реплексивное слушание. Эмпатическое слушание.	Барьеры. Основные приемы Фрейминга. Правила искажения информации.
1.О.1.4. Основные принципы спора; правила ведения дискуссии, совещания.	Основные принципы спора. Правила ведения дискуссии. Деловое совещание. особенности подготовки и проведения. Служебное совещание. Правила ведения совещания. Деловые переговоры, функции деловых переговоров.	Консультационное совещание в практике управления. Подготовка совещания. Формальные отношения «начальник-подчиненный». Правила деловых переговоров. Анализ и стратегии переговоров

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.О.1.1	Пресс-конференции, брифинги, заявления для печати. Высказывания в публичном пространстве в письменной форме. Специфика бизнес-коммуникаций в информационных сетях. Сетевая культура, специфика коммуникации в социальных сетях. Использование социальных сетей в бизнесе. Оценка речевой ситуации. Типы аудиторий. Параметры речевой ситуации. Оратор, аудитория, тема речи. Типология аудиторий с учетом различных параметров. Конструирование речевого имиджа.	10
1.О.1.2	Речевая импровизация. Топика как способ поиска идей, связанных с данной темой. Аргументация как способ построения убедительных доказательств своей точки зрения на основе топов. Техники и приемы речевой импровизации. Аргументация. Структура аргумента– силлогизм. Связь топики и аргументации. Построение техники убеждения в зависимости от параметров речевой ситуации. Схема Дейла Карнеги, мотивационная последовательность, схема Энтони Джея, хрия Квинтиллиана, хрия Ломоносова-Кошанского.	8
1.О.1.3	Конструктивный, деструктивный сценарий диалога. Диалектика, софистика, эристика. Диалектика, софистика, эристика. Этос и его воплощение в речи. Перевод деструктивной модели в конструктивную методом Эрика Берна. Выход из конфликта. Психологическое айкидо и его средства. Стратегия поведения в диалоге (спор, обсуждение, обмен информацией, побуждение к действию, поощрение).	10
1.О.1.4	Характерные черты, условия их функционирования. Интерактивные средства массовой коммуникации. Понятие информационных систем. Транснациональные экономические и информационные потоки в современном мире и влияние их на национальные культуры. Глобализация информационных процессов на современном этапе. Изменения на мировом медиарынке. Разработка медиастратегии. PR и реклама в коммуникативном процессе. Массовая коммуникация как социальное действие.	8
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- кейса.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование основ системы знаний о ведении международной коммерческой деятельности, налаживания внешнеэкономических связей; изучение закономерностей международного бизнеса, выяснение преимуществ, которые имеют участвующие в нем фирмы, его влияние на экономическое развитие страны и на ее положение в мировой экономике.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.О.1.2	Организация стратегического планирования в международной компании.	ПСК-1	Кейс-задание	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
1.О.1.4	Современные технологии современного международного бизнеса.	ПСК-1	Кейс-задание	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-30

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Примерные Кейс-задания:

Задание № 1

Задание выполняется в небольших группах (по 5-7 человек) в течение двух модулей (на протяжении изучения дисциплины). Подготовка проекта (домашнее задание)

представляет собой самостоятельную групповую работу студентов, посвященную подготовке и презентации проекта изменения внутренних коммуникаций организации (подразделения) (по выбору). Объем текста – не менее 20 стр.. Продолжительность презентации итогов – 5

Структура задания (текста):

1. Общие сведения об организации (правовой статус, деятельность, местонахождение, число работников, характеристика корпоративной культуры)
 2. Классификация внутрикорпоративных групп (по статусу, функциям, местонахождению, способу взаимодействия с организацией и т.д.)
 3. Перечень формальных каналов коммуникации и основных внутриорганизационных инструментов /форматов
 4. Основные проблемы организации взаимодействия сотрудников (препятствия, ограничения и пр.)
 5. Проект по реорганизации коммуникативной структуры (решение конкретной задачи) – идея
 6. Разработка проекта реорганизации (механизмы, средства, участники, предполагаемые результаты)
 7. Вовлечение сотрудников в разработку / применение нового механизма
 8. Эффективность созданного механизма коммуникации (способ сбора данных, критерии контроля, показатели)
 9. Памятка руководителю подразделения о возможностях нового механизма и его применении
 10. Текст для корпоративного портала о первых результатах реализации проекта
- Проект разрабатывается и представляется на семинарских занятиях в виде презентации. Защита проекта производится на заключительном занятии.

Кейс № 1. Компания Асер

Тема 2. Организация стратегического планирования в международной компании.

Проанализируйте следующую ситуацию:

Компания Асер, основанная в 1976 г. на Тайване как небольшая фирма, не имеющая собственных продуктов, является сегодня одним из мировых лидеров в области производства компьютеров, пройдя шаг за шагом все формы интернационализации. 1992-1995гг. стали началом стадии глобальной рационализации. Руководство фирмы разработало три стратегических направления реконструкции: процесс фаст-фуд; структура клиент-сервер; глобальный брэнд - местный менталитет.

Первое направление ставило целью реинжиниринг операционного процесса и повышение его эффективности. Были внедрены принципы процесса фаст-фуд (что предполагало проведение маркетинговых исследований) и планирования с целью выявления основных «ингредиентов», которые необходимо производить; налажен их выпуск на нескольких крупных производственных участках и организована доставка на сборочные участки, расположенные вблизи основных рынков сбыта (например, завод, обслуживающий Россию, находится в Финляндии в 28 км от российской границы). В результате компания смогла поставлять компьютеры потребителям в разных странах точно в срок, при низких издержках.

Второе направление предназначалось для изменения организационной структуры в целях поддержания операционной эффективности. В основу перестройки закладывалась концепция компьютерной архитектуры клиент-сервер, и Асер была преобразована в сетевую организацию в составе компании выделялись главные управления (серверы) и операционные единицы (клиенты), причем между ними не существовало иерархических связей; сервер играет роль ассистента или консультанта для клиента. Операционные

единицы наделялись полной властью и ответственностью за свою деятельность, а также одинаковыми правами в доступе к общекорпоративным ресурсам (финансовым, маркетинговым и т.д.). Таким образом, сохранялась целостность единой корпоративной системы, при этом у каждой операционной единицы появлялась возможность предпринимать собственные инициативы.

Третье направление предполагало, что Асер будет иметь в XXI в. 21 дочернюю компанию со статусом открытого акционерного общества, а также создаст (там, где возможно) СП с местными партнерами, опутав, тем самым, мир невидимой паутиной всеобщего интереса в успехе компании. Все это должно сформировать и поддерживать глобальный имидж брэнда Асер, опираясь на местный менталитет (во всех ОАО и СП доля материнской компании сведена к минимуму).

Вопросы к ситуации:

1. Дайте характеристику стратегическим решениям данной компании
2. Определите характерные черты и особенности стратегии глобальной рационализации.
2. Выделите преимущества и недостатки каждого из стратегических направлений реконструкции, выбранных данной фирмой.
3. Что вы понимаете под глобальным имиджем брэнда фирмы? Какие стратегические мероприятия необходимы, чтобы сформировать и поддерживать глобальный имидж брэнда данной фирмы?

Кейс № 2. ОАО «Мануфактура»

Проанализируйте ситуацию

ПАО «Мануфактура» – российское текстильное предприятие (пряжа, нитки, хлопчатобумажные изделия), стратегия развития которого предполагает закрепление на внутреннем рынке (рыночная доля компании составляет сегодня 30-35%), а в дальнейшем – занятие лидирующего положения (40-50%) и «раскрутку» собственной торговой марки. Текущие поставки на экспорт носят тестовый характер и дают возможность повышать культуру производства, поскольку за рубежом требования к качеству товаров более высокие. Продукция «Мануфактуры» пользуется спросом на Западе: компания получает заказы на изготовление полотенец с символикой таких мировых брэндов, как L,Oreal, Yves Rocher, производимые ею товары закупают крупные западные дистрибьюторские фирмы (такие как Quelle). Неделю назад поступило предложение от немецкой фирмы о приобретении 50-60% общего объема производства фабрики.

Вопросы и задания к ситуации:

1. На каком этапе вхождения на международные рынки находится ПАО «Мануфактура»? Что характерно для данного этапа?
2. Какие мероприятия должно осуществить данное предприятие, чтобы занять лидирующее положение на международном рынке?
3. Составьте примерную схему подготовки бизнес сделки с немецкой фирмой. Перечислите источники информации, необходимой для подготовки и заключения международной сделки.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Информация: определение, виды. Информация как уникальный ресурс в эпоху глобализации. Открытый доступ к информации.
2. Концепции постиндустриального общества.

3. Развитие информационных технологий и виртуализация общества: история процесса и его перспективы (теории .Кастельса, Д.В.Иванова). Виртуальная реальность как новая коммуникационная система.
4. Сетевое общество и медиакультура (теории Г.М.Маклюэна, Н.Б.Кирилловой).
5. Понятие социальных сетей.
6. Работа с социальными сетями в журналистской деятельности.
7. Журналистская работа в социальных сетях с помощью привлеченных авторов, редакционной почты, интерактивного общения с аудиторией, общественного резонанса, "круглого стола", пресс-конференции.
8. Текстовое и внетекстовое продвижение публикаций в СМИ с помощью SEO-пресс-релиза,
9. SEO-публикации.
10. Теги, ключевые слова, реклама в блогах.
11. Акции, флеш-моб, конкурс.
12. Понятие информационной безопасности
13. Интернет как средство осуществления межкультурного диалога. Общение в Интернете (chat, ICQ, Skype, социальные сети общения): принципы организации, функции, последствия. Сетевые сообщества и Livejournal.
14. Состав участников в рамках взаимодействия современных сетевых сообществ
15. Региональное интернет-сообщество: блоги и блогосфера. журналисты в пространстве блогосферы.
16. Особенности взаимодействия студентов-журналистов в интернет-пространстве с аудиторией.
17. Организации, контролирующие развитие сети Интернет. Ответственность за преступления в Интернете.
18. Массовые коммуникации и их роль в социальных процессах.
19. Исторические предпосылки возникновения систем массовой коммуникации.
20. Массовые коммуникации Античности.
21. Массовые коммуникации средневековой Европы.
22. Массовая культура европейского средневековья.
23. Массовые коммуникации мусульманского Востока.
24. Университетское сообщество Европы средних веков и раннего нового времени
25. в системе массовых коммуникаций своей эпохи.
26. Журналистика как составная часть содержания массовых коммуникаций.
27. Место и роль массовых коммуникаций в коммуникативном пространстве.
28. Роль массовых коммуникаций в интеграции общества.
29. Массовые коммуникации и социальное управление.
30. Модели и методы массовых коммуникаций как формы социального управления.
31. Теория партиципаторных массовых коммуникаций.
32. Массовые коммуникации как социальный процесс.
33. Информационное пространство.
34. Информация и её роль в массово-коммуникативном процессе.
35. Теории информационного общества.
36. Информационные потребности общества и современные реалии.
37. Современная информационная политика в России.
38. Информационная безопасность.
39. Информационные войны.
40. Инструментарий массовой информации.
41. Методы информационного воздействия на аудиторию.
42. Факторы эффективности воздействия массовых коммуникаций.

43. Массовое сознание и его роль в деятельности массовых коммуникаций.
44. Теоретические аспекты исследования массового сознания.
45. Общественное мнение как объект коммуникативного воздействия.
46. PR как способ воздействия и формирования общественного мнения.
47. Факторы эффективности деятельности средств массовых коммуникаций.
48. Массовая информация как средство деятельности массовых коммуникаций.
49. Публицистика как тип творчества.
50. Массовые коммуникации как социальный институт.
51. Система массовых коммуникаций как форма социального контроля.

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает способы и методы стратегического анализа для принятия управленческих решений. Слушатель умеет рассчитывать экономические показатели, риски для принятия управленческих решений. Слушатель владеет методами оценки результатов стратегического анализа навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает способы и методы стратегического анализа для принятия управленческих решений. Слушатель не умеет рассчитывать экономические показатели, риски для принятия управленческих решений. Слушатель не владеет методами оценки результатов стратегического анализа навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ, ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 №

- 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса [Электронный ресурс]/ Рид Стюарт [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2022.— 248 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22812>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Ратников В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 450 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18744-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560029>
3. Круталевич М.Г., Прытков Р.М., Холодилина Ю.Е., Бурдюгова О.В. – Деловые коммуникации: учебное пособие - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2019.— 364 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshopru/61357.html>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Коносуке Мацусита Миссия бизнеса [Электронный ресурс]/ Коносуке Мацусита — Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43702>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Маниш Бхуптани RFID-технологии на службе вашего бизнеса [Электронный ресурс]/ Маниш Бхуптани, Шахрам Морадпур— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2023.— 280 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42019>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Брайан Трейси 100 железных законов успешного бизнеса [Электронный ресурс]/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 250 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48446>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Хмелев И.Б. Основы международного бизнеса [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс/ Хмелев И.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2014.— 131 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/14643>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Тимонина И.Л. Развитие международного бизнеса [Электронный ресурс]/ Тимонина И.Л., Колесникова И.В., Мартиросян Э.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.:

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития
Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

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

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

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

Коммерсант

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

Финансовая газета

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

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

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

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

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

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

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

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	1.Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения 2.Владеет методами анализа и их применения внести существенный вклад в развитие экономики, бизнеса и менеджмента на междисциплинарном уровне

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ. ПРОФИЛЬ ЛИЧНОСТИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - формирование необходимых навыков для проведения эффективных деловых переговоров, совещаний, публичных выступлений, общения с зарубежными деловыми партнерами.

Задачи дисциплины:

- развитие практических навыков ведения деловых переговоров, встреч, совещаний, телефонных разговоров, публичных выступлений;
- изучение отечественного и зарубежного опыта проведения деловых встреч и переговоров;
- изучение особенностей ведения переговоров и делового общения с иностранными фирмами.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления (ДПК-2).	Основы подготовки документов для целей организационного управления.	Развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления	Навыками работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.
	Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций (ДПК-3).	Методы и модели эффективных бизнес-коммуникаций.	Применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.	Навыками управления эффективными бизнес-коммуникациями.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.О.2	Деловые переговоры. Профиль личности															Зачет 2 ч	ДПК-2, ДПК-3
1.О.2.1.	Риторический инструментарий деловой речи	6	8		1	1		4									
1.О.2.2.	Невербальные средства делового общения	8	8		2	2		4									
1.О.2.3.	Современный деловой этикет	8	8		2	2		4									
1.О.2.4.	Особенности проведения совещания	8	4		2	2		4									
1.О.2.5.	Деловые переговоры: определение тактики и стратегии	9			2	2		5									
1.О.2.6.	Деловое общение по телефону и прием посетителей	7			1	1		5									
1.О.2.7.	Специфика проведения деловых переговоров с зарубежными деловыми партнерами	9			2	2		5							Д		
1.О.2.8.	Анализ проведения деловых	9			2	2		5							К, РГ		

	переговоров																
	Итого:	66	28		14	14		36								2	

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.О.2.1. Риторический инструментарий деловой речи	Основные требования к деловому разговору. Техника и этикет речи. Требования к публичному выступлению. Особенности устной деловой речи: монолог, диалог, интервью. Выступление перед аудиторией с презентацией. Основные логические законы в деловой речи. Умозаключение и искусство рассуждения. Логические правила аргументации. Способы опровержения доводов оппонента.
1.О.2.2. Невербальные средства делового общения	Особенности восприятия информации через вербальные и невербальные коммуникации. Трактовка взглядов, мимики, жестов. Умение эффективно взаимодействовать с собеседником: слушать, понимать, общаться. Анализ различных типов собеседников и правила взаимодействия с ними. Уход от некорректных замечаний собеседников.
1.О.2.3. Современный деловой этикет	Этические основы профессиональной деятельности. Умение держать себя в обществе. Имидж делового мужчины и деловой женщины. Подарки и сувениры для деловых партнеров. Особенности протокольных мероприятий: виды приемов, рассадка гостей за столом, рассадка гостей по автомобилям и т.д.
1.О.2.4. Особенности проведения совещания	Стили проведения делового совещания. Этапы проведения совещания. Роль руководителя (ведущего) в данном процессе и особенности ведения протокола совещания. Ведение дискуссий в процессе совещания. Завершение делового
1.О.2.5. Деловые переговоры: определение тактики и стратегии	Этапы проведения переговорного процесса. Постановка задач, цели, определение пределов, обсуждение позиций перед началом переговоров. Особенности начала переговорного процесса. Необходимые навыки ведения деловых переговоров. Различные стили ведения деловых переговоров. Ключевые моменты деловых переговоров. Специфика управления трудными переговорами. Различные типы поведения партнеров на переговорах. Процедура принятия решений на заключительном этапе переговоров.
1.О.2.6. Деловое общение по телефону и прием посетителей	Правила ведения делового телефонного общения, когда звонят Вам. Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните Вы. Выбор техники проведения делового телефонного разговора. Принципы рационализации телефонного общения. Соблюдение конфиденциальности. Особенности приема посетителей в офисе. Рационализация своего рабочего
1.О.2.7. Специфика проведения деловых переговоров с зарубежными деловыми партнерами	Контекст международных переговоров. Специфика национальных стилей ведения деловых переговоров: американского, японского, немецкого, французского, арабского и др. Национальные особенности невербального общения. Разработка стратегии деловых переговоров с учетом разницы культур. Российский стиль ведения деловых переговоров

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.О.2.8. Анализ деловых переговоров	Критический анализ поведения сторон. Определение удачных и неудачных результатов переговоров, деловой встречи, совещания. Ключевые моменты деловых переговоров. Выявление приемов, оказавших наибольшее впечатление на партнеров, и причины неудовлетворенности противоположной стороны.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.О.2.1	Особенности устной деловой речи: монолог, диалог, интервью. Выступление перед аудиторией с презентацией. Логические правила аргументации. Способы опровержения доводов оппонента.	4
1.О.2.2	Анализ различных типов собеседников и правила взаимодействия с ними. Уход от некорректных замечаний собеседников.	4
1.О.2.3	Имидж делового мужчины и деловой женщины. Подарки и сувениры для деловых партнеров.	4
1.О.2.4	Стили проведения делового совещания. Этапы проведения совещания. Роль руководителя (ведущего) в данном процессе и особенности ведения протокола	4
1.О.2.5	Особенности начала переговорного процесса. Необходимые навыки ведения деловых переговоров. Различные стили ведения деловых переговоров. Различные типы поведения партнеров на переговорах. Процедура принятия решений на заключительном этапе	5
1.О.2.6	Выбор техники проведения делового телефонного разговора. Принципы рационализации телефонного общения. Соблюдение конфиденциальности. Особенности приема посетителей в офисе. Рационализация своего рабочего времени.	5
1.О.2.7	Национальные особенности невербального общения. Разработка стратегии деловых переговоров с учетом разницы культур. Российский стиль ведения деловых переговоров.	5
1.О.2.8	Ключевые моменты деловых переговоров. Выявление приемов, оказавших наибольшее впечатление на партнеров, и причины неудовлетворенности противоположной стороны.	5
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов;
- решение кейса и работа в группах.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей необходимых навыков для проведения эффективных деловых переговоров, совещаний, публичных выступлений, общения с зарубежными деловыми партнерами.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируем ые компетенции, результаты обучения	Оценочн ое средство	Основные показатели оценки результата	Бал лы (оце нка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.О.2.7	Характеристика команды и процесса командообразова ния	ДПК-2, ДПК-3	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
1.О.2.8	Анализ проведения деловых переговоров	ДПК-2, ДПК-3	Кейс, работа в группах	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-30

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Групповой кейс «Угон Самолета»

Цель:

- помочь участникам группы осознать необходимость обоснования и структурирования совместной деятельности;
- создать условия для осознания эффективных моделей принятия группового решения;
- способствовать развитию коммуникативных навыков участников.

Количество участников:

До 17 человек.

Время:

Кейс заканчивается, когда группа дает аргументированный ответ (называет имя угонщика). Чаще всего, игра длится около 45 мин.

Темы докладов

1. Понятие и виды делового общения.
2. Краткая характеристика каждого вида делового общения: переговоры, совещание, деловая встреча, телефонный разговор и т.д.
3. Умение держать себя в обществе.
4. Риторический инструментарий речи.
5. Основные требования, предъявляемые к деловой речи.
6. Характеристика видов речи: монолог, диалог, интервью.
7. Особенности подготовки выступления с презентацией.
8. Понятия логической культуры речи.
9. Особенности применения законов логики в деловой речи.
10. Понятие аргумент, умозаключение.
11. Различные типы собеседников.
12. Определение состояния собеседника по его манере общения.
13. Позиция слушателя и говорящего.
14. Использование техники постановки вопросов при деловом общении.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Понятие и виды делового общения.
2. Краткая характеристика каждого вида делового общения: переговоры, совещание, деловая встреча, телефонный разговор и т.д.
3. Умение держать себя в обществе.
4. Риторический инструментарий речи.

5. Основные требования, предъявляемые к деловой речи.
6. Характеристика видов речи: монолог, диалог, интервью.
7. Особенности подготовки выступления с презентацией.
8. Понятия логической культуры речи.
9. Особенности применения законов логики в деловой речи.
10. Понятие аргумент, умозаключение.
11. Различные типы собеседников.
12. Определение состояния собеседника по его манере общения.
13. Позиция слушателя и говорящего.
14. Использование техники постановки вопросов при деловом общении.
15. Искусство отвечать на поставленные вопросы.
16. Правила поведения в конфликтных ситуациях.
17. Мимика, жесты, телодвижения как показатель внутреннего состояния собеседника.
18. Профессиональная этика.
19. Понятие протокольного мероприятия. Виды протокольных мероприятий.
20. Имидж делового мужчины и деловой женщины.
21. Подарки и сувениры для деловых партнеров.
22. Подготовка и проведение делового совещания.
23. Роль руководителя и рядового участника делового совещания.
24. Виды переговоров и особенности их проведения.
25. Формулирование задач, целей и пределов перед началом переговорного процесса.
26. Необходимые требования к успешному проведению деловых переговоров.
27. Приемы рационализации делового телефонного общения..
28. Особенности переговорного процесса с зарубежными деловыми партнерами.
29. Российский стиль ведения деловых переговоров.
30. Контекст международных переговоров.
31. Критический анализ поведения сторон.
32. Ключевые моменты деловых переговоров.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 баллов. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-18 баллов, ссылки на литературные источники – 0-17 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-17 баллов, грамотность изложение материала – 18 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 80 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает основы подготовки документов для целей организационного управления; методы и модели эффективных бизнес-коммуникаций. Слушатель умеет развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления; применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность

		коммуникаций. Слушатель владеет навыками работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления; навыками управления эффективными бизнес-коммуникациями.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает основы подготовки документов для целей организационного управления; методы и модели эффективных бизнес-коммуникаций. Слушатель не умеет развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления; применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций. Слушатель не владеет навыками работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления; навыками управления эффективными бизнес-коммуникациями.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Линчевский Э. Управленческое общение. Все так просто, все так сложно [Электронный ресурс]: ситуации, проблемы, рекомендации/ Линчевский Э.— Электрон.

текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2023.— 274 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41478>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Кузнецов И.Н. Деловое письмо [Электронный ресурс]: учебно-справочное пособие для бакалавров/ Кузнецов И.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2021.— 196 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10916>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Кузнецов И.Н. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов И.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 528 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24780>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры : учебник для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563966> .

7.3 Дополнительная литература

1. Ивлева Т.Н. Деловое общение [Электронный ресурс]: сборник контрольных заданий для студентов, обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 (071800.62) «Социально-культурная деятельность», профиль «Социально-культурные технологии в индустрии досуга», Ивлева Т.Н.— Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2019.— 76 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/55223>.— ЭБС «IPRbooks»

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития
Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской

Федерации
Сайты периодических изданий

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

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

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
 предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

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

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

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

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

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

<http://www.aup.ru>

менеджменту, финансам, управлению

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления (ДПК-2).	1.Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных 2.Применяет инновационные методы обработки и анализа информации, в том числе с использованием цифровых платформ, интеллектуальных информационно-аналитических систем, технологий искусственного интеллекта 3.Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа при решении управленческих и исследовательских задач на основе современных цифровых технологий
Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические	4.Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической

средства, повышающие эффективность коммуникаций (ДПК-3).	среде на русском и иностранном языках

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ В КОРПОРАЦИЯХ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	16
7.1 Нормативно-правовые документы.....	16
7.2 Основная литература.....	17
7.3 Дополнительная литература.....	17
7.4 Интернет-ресурсы.....	17
7.5. Справочные системы.....	17
7.6. Иные источники.....	18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	18

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование у слушателей теоретических основ и практических навыков в области организации и управления финансами корпораций (организаций), разработки экономически эффективных финансовых и инвестиционных решений; усвоение понятий, процессов и взаимодействий функционирования хозяйствующих субъектов.

Задачи дисциплины:

- освоить содержание, сущность, значимость и роль финансов хозяйствующих субъектов в современной экономике;
- овладеть стандартами раскрытия корпоративной финансовой информации отчетности;
- овладеть основными методами финансового планирования и прогнозирования в корпорации (организации);
- освоить основные принципы построения и реализации финансовой политики корпорации;
- освоить основные приемы оперативного управления финансовыми ресурсами корпорации;
- изучить методы эффективного управления затратами и финансовыми результатами корпорации (организации);
- иметь представление об особенностях финансового управления международной корпорацией.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-3 Способность управлять процессом составления и представления консолидированной финансовой отчетности	экономики и организации производства и управления в группе организаций, чья отчетность консолидируется	Оценивать качество труда работников, занятых в процессе составления консолидированной финансовой отчетности	Навыки организации процесса счетной и логической проверки формирования числовых показателей в отчетах, входящих в состав консолидированной финансовой отчетности
	ПСК-8 Способность определять стратегию и политику в области научно-аналитического обоснования, развития и поддержания системы управления рисками крупных организаций на региональном,	Современные тенденции развития международной и российской теории и практики управления рисками	Определять наиболее важные для функционирования организации (социально-экономической системы) направления,	Навыками Разработки и экспертизы стратегий и политик организации по управлению рисками на региональном, национальном и отраслевом уровнях

	национальном и отраслевом уровнях		технические и социально-экономические процессы	

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

	инструменты.																
2.В.1.8.	Управление рисками на финансовых рынках.	9	4		2	2		5							О,Д		
	Итого:	66	28		14	14		36								2	

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.В.1.1. Теоретические основы финансовых рынков	Финансовая система, инвестиции и финансовые активы.	Формирование и роль финансовых рынков.
2.В.1.2. Функции, виды, модели и особенности функционирования финансовых рынков в современных	Финансовые рынки. Функции и классификация финансовых рынков. Первичный рынок и вторичный рынок. Участники финансовых рынков. Модели и особенности современных финансовых рынков.	Денежный рынок и рынок капитала. Спот-рынок и срочный рынок. Биржевой и внебиржевой рынок. Инфраструктура финансовых рынков.
2.В.1.3. Регулирование финансовых рынков.	Основные цели регулирования: создание условий для стабильного развития рынков, защита прав инвестора, предотвращение системных кризисов. Иные цели регулирования.	Государственное регулирование и саморегулирование рынков. Структура государственных органов и институтов, осуществляющих регулирование финансовых рынков. Инструменты и методы регулирования. Ответственность за нарушения на финансовых рынках.
2.В.1.4. Финансовые институты.	Понятие финансового института. Институты фондового рынка. Функции и организация фондового рынка. Инфраструктура и институт профессиональных участников рынка ценных бумаг. Кредитные	Организация рынка ссудного капитала, виды и функции кредитных организаций. Функции, основные операции и регулирование деятельности коммерческих банков.
2.В.1.5. Финансовые посредники.	Финансовые посредники и их роль в современной экономике. Теория финансового посредничества.	Основные категории финансовых посредников: депозитные институты, контрактные сберегательные институты и инвестиционные посредники. Инвестиционные фонды. Финансовые компании.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.В.1.6. Финансовые инструменты.	Определение категории «финансовый инструмент». Основные характеристики финансовых инструментов. Финансовые обязательства и финансовые активы. Понятие ценной бумаги. Инвестиционные паи фондов. Производные финансовые инструменты.	Эмиссионные и неэмиссионные ценные бумаги. Долговые инструменты. Инструменты денежного рынка. Инструменты рынка капитала. Долевые инструменты.
2.В.1.7. Производные финансовые инструменты.	Риск и производные финансовые инструменты (деривативы). Особенности рынка производных ценных бумаг.	Объем, ликвидность и тенденции развития рынка деривативов. Основные участники: хеджеры, спекулянты, арбитражеры.
2.В.1.8. Управление рисками на финансовых рынках.	Понятие риска. Теоретические аспекты управления рисками. Классификация рисков. Измерение риска. Методы оценки риска.	Классические методы управления рисками на рынке ценных бумаг. Управление рисками трейдеров, брокерских и дилерских компаний. Производные финансовые инструменты и управление рисками.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
2.В.1.1	Формирование и роль финансовых рынков.	4
2.В.1.2	Инфраструктура финансовых рынков. Модели и особенности современных финансовых рынков.	4
2.В.1.3	Инструменты и методы регулирования. Ответственность за нарушения на финансовых рынках.	4

2.В.1.4	Институты валютного рынка. Валютный рынок и его роль в экономике. Участники валютного рынка. Инфраструктура валютного рынка: валютная биржа. Валютные операции.	4
2.В.1.5	Финансовые компании. Основные тенденции изменения роли отдельных видов финансовых посредников на современном этапе.	5
2.В.1.6	Форвардные, фьючерсные и опционные контракты. Свопы. Товарораспорядительные ценные бумаги. Финансовые индикаторы. Фондовые индексы.	5
2.В.1.7	Основные участники: хеджеры, спекулянты, арбитражеры. Особенности регулирования.	5
2.В.1.8	Классические методы управления рисками на рынке ценных бумаг. Управление рисками трейдеров, брокерских и дилерских компаний.	5
Итого:		36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия с деловыми играми;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- творческие задания;
- работа в малых группах;

Лекционные занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей целостного представления о фондовых рынках и финансовых инструментах, особенностях формирования современных фондовых рынков, о практическом применении финансовых инструментов, о видах финансовых институтов и их роли и функциях на финансовых (фондовых) рынках.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

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

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

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

практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируе мые компетенции, результаты обучения	Оценочно е средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2.В.1.1	Теоретические основы финансовых рынков	ПСК-8	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.2	Функции, виды, модели и особенности функционирования финансовых рынков в современных условиях	ПСК-3	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.3	Регулирование финансовых рынков	ПСК-3	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.4	Финансовые институты	ПСК-8	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.5	Финансовые посредники	ПСК-8	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.6	Финансовые инструменты	ПСК-3	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.7	Производные финансовые	ПСК-8	Опрос	Раскрытие темы вопроса.	0-2 0-2

	инструменты			Ссылки на литературные источники.	
2.В.1.8	Управление рисками на финансовых рынках	ПСК-3	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
Итого:					0-32
Самостоятельная работа слушателя					
2.В.1.1	Теоретические основы финансовых рынков Лекция Практические занятия	ПСК-8	Доклад	Раскрытие темы доклада. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.2	Функции, виды, модели и особенности функционирования финансовых рынков в современных условиях	ПСК-3	Доклад	Раскрытие темы доклада. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.3	Регулирование финансовых рынков	ПСК-3	Доклад	Раскрытие темы доклада. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.4	Финансовые институты	ПСК-8	Доклад	Раскрытие темы доклада. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.5	Финансовые посредники	ПСК-8	Доклад	Раскрытие темы доклада. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.6	Финансовые инструменты	ПСК-3	Доклад	Раскрытие темы доклада. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.7	Производные финансовые инструменты	ПСК-8	Доклад	Раскрытие темы доклада. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
2.В.1.8	Управление рисками на финансовых рынках	ПСК-3	Доклад	Раскрытие темы доклада. Ссылки на литературные источники.	0-2 0-2
Итого:					0-32
Всего:					0-64

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам опросов, работе в малых группах, представления слушателем докладов (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-64. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

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

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

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

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

Практическое занятие 1. Сущность финансов.

Опрос:

1. В чем заключается экономическая сущность финансов?
2. Как связаны между собой инвестиции и сбережения?
3. Какова роль финансов в распределении ресурсов в экономике страны?
4. Каковы основные источники формирования финансовых активов?
5. Какова роль финансовых институтов в рыночной экономике?
6. Каким образом формируются финансовые обязательства?
7. Каковы причины необходимости регулирования финансовых отношений?

Практическое занятие 2. Функции, виды и классификация финансовых рынков.

Опрос:

1. В чем заключается экономическая сущность финансовых рынков?
2. Кто в современной экономике является основным поставщиком капитала на финансовые рынки?
3. Каковы функции финансовых рынков (общерыночные и специфические)?
4. Каковы критерии классификации финансовых рынков?
5. В чем заключаются особенности современных финансовых рынков?

Практическое занятие 3. Классификация финансовых рынков. Классификация финансовых рынков. Регулирование финансовых рынков.

Опрос:

1. В чем заключается необходимость регулирования финансового рынка.
2. Перечислите основные направления регулирования финансового рынка.
3. Назовите уровни регулирования рынка ценных бумаг в России, основные институты, осуществляющие регулирование (государственные органы, саморегулируемые организации).

Практическое занятие 4. Финансовые инструменты

Опрос:

1. Понятие термина «финансовый инструмент» и его толкование различными авторами.
2. Что подразумевают под собой финансовые активы и финансовые обязательства?
3. Классификация инструментов по видам финансовых рынков.
4. Классификация инструментов по характеру обязательств.
5. Перечислите виды финансовых инструментов на кредитном рынке.
6. Перечислите виды финансовых инструментов на рынке ценных бумаг.
7. Выделите основные финансовые инструменты страхового рынка.

Практическое занятие 5. Финансовые посредники и их роль в современной экономике.

Опрос:

1. Какие финансовые посредники, на ваш взгляд, играют большую роль в экономике страны?
2. Перечислите, какие источники информации для оценки потенциального заемщика могут использовать инвесторы.
3. Перечислите финансовые компании.
4. Назовите основные категории финансовых посредников.
5. Назовите источники формирования средств и направление инвестиций финансовых посредников разного типа.

Практическое занятие 6. Институты фондового рынка. Кредитные институты. Институты страхового рынка.

Опрос:

1. Охарактеризуйте функции современного фондового рынка и его влияние на развитие экономики.
2. Перечислите субъекты и объекты отношений на фондовом рынке.
3. Дайте характеристику критериев допуска профессиональных участников на российский фондовый рынок.
4. Выделите критерии классификации рынка ценных бумаг.
5. Выделите критерии классификации рынка ссудного капитала.
6. Каким образом классифицируются коммерческие банки по функциональному признаку? Какие из них представлены в российской банковской системе?

7. Перечислите и охарактеризуйте элементы инфраструктуры институтов коллективных инвестиций.

8. Дайте характеристику инструментам, с помощью которых функционируют институты коллективных инвестиций.

9. Назовите основные функции страховщика и страхователя как основных субъектов страховой операции.

10. Перечислите основные функции страхового рынка.

Практическое занятие 7. Производные финансовые инструменты

Опрос:

1. Понятие производных финансовых инструментов (деривативов).
2. Назовите основные виды производных финансовых инструментов.
3. Назовите отличительные преимущества и недостатки форвардных и фьючерсных контрактов.
4. Понятие и виды опционных контрактов.
5. Перечислите отличительные особенности фьючерсных и опционных сделок.

Практическое занятие 8. Управление рисками на финансовых рынках

Опрос:

1. Определение анализа финансового риска.
2. Назовите методы, используемые для анализа риска.
3. Назовите классификации финансовых рисков.
4. Определение хеджирования как классический метод управления рисками.

Темы докладов.

2.В.1.1. Теоретические основы финансовых рынков.

Доклад на темы «Понятие и назначение мировой финансовой системы», «Понятие и назначение международных финансовых организаций».

Изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

2.В.1.2. Функции, виды, модели и особенности функционирования финансовых рынков в современных условиях

Доклады на тему: «Функции финансовых рынков и их влияние на развитие российской экономики».

Изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

2.В.1.3. Регулирование финансовых рынков

Доклады на тему: «Тенденции и перспективы развития рынка капитала в России».

Изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

2.В.1.4. Финансовые институты.

Доклады на тему «Отличие профессии трейдера от других видов деятельности».

Изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

2.В.1.5. Финансовые посредники.

Доклады на темы:

«Нормативные акты и документы, регулирующие деятельность субъектов рынка коллективных инвестиций»,

«Нормативные акты и документы, регулирующие деятельность субъектов страхового дела. Нормативные акты и документы, регулирующие деятельность участников рынка микрофинансирования»,

«Нормативные акты, регулирующие деятельность иной инфраструктуры финансовых рынков»,

«Нормативные акты в области инструментария финансовых рынков»,
«Нормативные акты и документы, регулирующие деятельность саморегулируемых организаций»,
«Нормативные акты и документы, регулирующие деятельность эмитентов»,
«Нормативные акты и документы, регулирующие деятельность инфраструктурных организаций и профессиональных участников рынка ценных бумаг».
Изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

2.В.1.6. Финансовые инструменты.

Доклады на тему: «Институциональные инвесторы на российском рынке ценных бумаг».

Изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.
Литература: (3-6).

2.В.1.7. Производные финансовые инструменты.

Доклады на тему: «Классификация финансовых рынков по видам предлагаемых товаров», «Брокерский и дилерский рынок».

Изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

2.В.1.8. Управление рисками на финансовых рынках.

Доклады на тему: «Рынок деривативов в структуре мирового финансового рынка», «Фондовые индексы».

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Понятие и отличительные особенности финансового рынка, рынка ценных бумаг и фондового рынка.
2. Понятие первичного и вторичного рынка.
3. Влияние фондового рынка на развитие экономики страны.
4. Роль и значение рынка ценных бумаг в мобилизации капитала. РЦБ как альтернативный источник финансирования экономики.
5. Понятие и свойства ценной бумаги.
6. Классификация ценных бумаг.
7. Эмиссионная и неэмиссионная ценная бумага.
8. Акция: понятие и свойства, виды акций, имущественные и неимущественные права акционеров.
9. В чем разница между размещенными и объявленными акциями.
10. Дивиденды, понятие, источники выплаты, ограничения на выплату дивидендов.
11. Дивидендная политика.
12. Обращение акций, ограничения на выкуп собственных акций акционерным обществом.
13. Виды стоимостных оценок акций.
14. Доход и доходность операций с акциями, налогообложение доходов, получаемых от операций с акциями.
15. Облигация, ее свойства, виды облигаций.
16. Цели выпуска облигаций коммерческими организациями. Ограничения на выпуск облигаций.
17. Виды стоимостных оценок облигаций. Определение дохода и доходности операций с облигациями, налогообложение доходов.
18. Почему срочные контракты именуют производными инструментами.
19. В чем состоит отличие форвардного контракта от фьючерсного
20. С какой целью заключаются фьючерсные контракты.
21. Что такое начальная, вариационная маржа.

22. Что такое цена исполнения.
23. Понятие опциона колл и пут.
24. Требования, предъявляемые к профессиональным участникам рынка ценных бумаг.
25. Дилерская деятельность на РЦБ.
26. Понятие позиции на РЦБ.
27. Брокерская деятельность на РЦБ.
28. Приказы, которые клиент может подавать брокеру на фондовой бирже.
29. Маржинальная торговля: понятие и риски.
30. Способы контроля рисков при маржинальной торговле (кредитное плечо, уровень маржи).
31. Этика поведения дилера и брокера на РЦБ.
32. Деятельность по доверительному управлению ценными бумагами.
33. Депозитарная деятельность на РЦБ.

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	«зачтено»	Слушатель знает фундаментальные концепции финансового менеджмента; системы показателей для анализа финансовой деятельности компании. Слушатель умеет применять методы планирования финансовой деятельности компаний; анализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель владеет навыками и приемами составления оперативных и стратегических финансовых планов, методами анализа вариантов финансовых решений; методами оптимизации затрат в условиях санкций и кризиса, навыками построения эффективной системы управленческого учета.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает фундаментальные концепции финансового менеджмента; системы показателей для анализа финансовой деятельности компании. Слушатель не умеет применять методы планирования финансовой деятельности компаний; анализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не владеет навыками и приемами составления оперативных и стратегических финансовых планов, методами анализа вариантов финансовых

		решений; методами оптимизации затрат в условиях санкций и кризиса, навыками построения эффективной системы управленческого учета.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ, ред. от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Государственное регулирование и контроль финансовых рынков [Электронный ресурс]: монография/ Р.Т. Балакина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2023.— 272 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24881>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Джон Дж. Мэрфи Технический анализ фьючерсных рынков [Электронный ресурс]: теория и практика/ Джон Дж. Мэрфи— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 610 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48551>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Никитушкина, И. В. Корпоративные финансы : учебник для вузов / И. В. Никитушкина, С. Г. Макарова, С. С. Студников ; под общей редакцией И. В. Никитушкиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 549 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19589-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559948>.
4. Еремина С.В. Основы финансовых расчетов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Еремина С.В., Климов А.А., Смирнова Н.Ю.— Электрон. текстовые данные.—

М.: Дело, 2022.— 166 с.— Режим доступа:
<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51044>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1 Романов В.П. Информационные технологии моделирования финансовых рынков [Электронный ресурс]/ Романов В.П., Бадрина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2015.— 288 с.— Режим доступа:
<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/18807>.— ЭБС «IPRbooks».

2 Демина И.Д. Внутренний контроль формирования и использования долговых финансовых вложений [Электронный ресурс]: монография/ Демина И.Д., Одегова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54490>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития
Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

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

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

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

Коммерсант

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

Финансовая газета

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

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

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

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

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

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

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

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

тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3 Способность управлять процессом составления и представления консолидированной финансовой отчетности	1. Применяет современные финансовые и экономические инструменты для разработки мероприятий по повышению эффективности проектов Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность
ПСК-8 Способность определять стратегию и политику в области научно-аналитического обоснования, развития и поддержания системы управления рисками крупных организаций на региональном, национальном и отраслевом уровнях	1. Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных 2. Применяет инновационные методы обработки и анализа информации, в том числе с использованием цифровых платформ, интеллектуальных информационно-аналитических систем, технологий искусственного интеллекта

	3. Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа при решении управленческих и исследовательских задач на основе современных цифровых технологий

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. ____

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	4
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	16
7.1 Нормативно-правовые документы.....	16
7.2 Основная литература.....	17
7.3 Дополнительная литература.....	17
7.4 Интернет-ресурсы.....	17
7.5. Справочные системы.....	18
7.6. Иные источники.....	18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	18

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины являются получение теоретических и прикладных профессиональных знаний и умений в области развития форм и методов экономического управления предприятием в условиях рыночной экономики с учетом передового отечественного и зарубежного опыта, а также приобретение навыков самостоятельного инициативного и творческого использования теоретических знаний в практической деятельности.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-3 Способность управлять процессом составления и представления консолидированной финансовой отчетности	экономики и организации производства и управления в группе организаций, чья отчетность консолидируется	Оценивать качество труда работников, занятых в процессе составления консолидированной финансовой отчетности	Навыки организации процесса счетной и логической проверки правильности формирования числовых показателей в отчетах, входящих в состав консолидированной финансовой отчетности
	ПСК-7 Способность к организации процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения (включая выделенные на отдельные балансы	Международные стандарты финансовой отчетности (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта); Методику осуществления внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, управленческого учета	Оценивать систему бухгалтерского учета, применяемую экономическим субъектом; Обосновывать решения по выбору организационной формы бухгалтерского учета	Навыками подготовки предложений для выбора организационной формы ведения бухгалтерского учета; Навыками организации процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения

3. Объем дисциплины

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

учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.В.2.1. Основные экономические концепции управления организацией	<i>Общее управление: понятия, эволюция. Понятие управления. Формы и виды управления. Управление, менеджмент, предпринимательство, бизнес: взаимосвязь понятий. Управляющий и его профессиональные качества. Субъект и объект управления. Функции управления. Цели управления и их классификация. Этапы</i>	<i>Организация как системный объект управления. Понятие организации. Жизненный цикл и свойства организации. Предприятие - основное звено экономики. Правовые формы организации предпринимательской деятельности. Классификация организаций. Виды объединения предприятий: картели, концерны, холдинги, ФПГ и др.</i>
2.В.2.2. Управление ресурсами организации.	<i>Управление основными средствами организации. Общие понятия об основных средствах, их роль в производстве. Состав и структура основных средств. Износ основных средств, его разновидности. Виды оценок и учет основных средств. Показатели состояния, движения и использования основных средств.</i>	<i>Управление оборотными средствами организации. Состав, структура, источники формирования и пополнения. Материальные запасы на предприятии. Определение потребности предприятия в оборотных средствах. Показатели эффективности использования оборотных средств предприятия.</i> <i>Управление трудовыми ресурсами организации. Персонал предприятия и его структура. Организация, мотивация и оплата труда. Особенности оплаты труда высшего менеджмента и разрешение агентских конфликтов. Рабочее время и его использование. Производительность труда и эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.</i>

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.В.2.3. Управление производственно-сбытовыми издержками организации.	<i>Продукция, работы и услуги предприятия.</i> Понятие и состав продукции, работ и услуг предприятия. Классификаторы <u>ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</u> предприятия и продукции. Характеристика продукции по степени готовности. Показатели объема продукции, работ и услуг. <i>Управление качеством и конкурентоспособностью продукции.</i> Понятие качества и конкурентоспособности продукции. Характеристики и показатели качества и конкурентоспособности продукции. Принципы обеспечения, повышения и управления качеством продукции. Системы качества. Сертификация продукции и системы	<i>Производственная мощность и программа.</i> Понятие производственной мощности и программы. Методы оценки производственной мощности. Формирование производственной программы. Критическая программа выпуска и ее расчет. <i>Управление затратами на производство и реализацию продукции.</i> Понятие затрат и их классификация. Факторы, определяющие затраты. Расчет затрат на производство и себестоимость продукции. Калькулирование. Расчет плановых <u>калькуляций</u> себестоимости продукции. Виды калькуляций. Пути снижения затрат. Индексный метод и факторы снижения себестоимости. Методы учета затрат и калькулирования фактической себестоимости продукции. Разработка сметы затрат на производство и реализацию продукции. Зарубежный опыт учета затрат в условиях рынка.
2.В.2.4. Управление развитием организации	<i>Управление потенциалом организации и основы его формирования.</i> Сущность и понятие потенциала предприятия. Показатели, характеризующие потенциал предприятия. Управление потенциалом	<i>Управление инновационной деятельностью в организации..</i> Предмет инновационной деятельности. Инфраструктура инновационной деятельности. Информационное обеспечение инновационной деятельности

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.В.2.5. Управление экономической деятельностью организации.	Планирование хозяйственной деятельности организации. Разработка стратегии развития предприятия. Понятие и содержание планирования. Основные принципы и методы планирования. Стратегическое планирование. Долгосрочное и текущее планирование. Внутрипроизводственное планирование. Оперативно-календарное планирование. Бизнес-план, его роль и назначение. Основные разделы. Определение предпринимательской стратегии. Виды предпринимательских стратегий. Формирование предпринимательской стратегии. Реализация предпринимательской стратегии. Контроллинг как важнейшая функция внутрифирменного планирования и управления	Маркетинговая стратегия организации. Сегментация рынка и позиционирование товара. Выбор стратегии обработки рынка. Инструментарий обработки целевого рынка. Разработка нового продукта. Внешнеэкономическая деятельность предприятия, международный маркетинг. Управление финансовой деятельностью организации. Финансирование предприятия. Финансовое планирование в организации. Финансовый менеджмент. Бюджетирование. Безубыточность работы предприятия. Финансовая устойчивость организации. Управление <u>оборотными активами</u>. Распределение прибыли на предприятии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
2.В.2.1	Структура управления организацией. Понятие, принципы и подходы к построению структуры управления. Виды структур управления организацией. Современные тенденции в развитии и оценка структуры управления организацией	7

2.В.2.2	Управление финансовыми ресурсами организации.. Сущность и функции финансов предприятия. Входящие и исходящие финансовые потоки их эффективное использование. Налогообложение предприятий.	7
2.В.2.3	Управление ценовой политикой организации.. Понятие и виды цен. Факторы влияющие на цены. Функции цен. Ценовая политика предприятия. Методы ценообразования. Управление финансовым результатом деятельности организации. Прибыль, ее сущность и виды, методы планирования. Формирование и использование финансового результата. Анализ соотношения «Затраты-Объем производства-Прибыль». Операционный рычаг. Рентабельность продукции, производства, капитала, продаж. Сфера применения, взаимосвязи.	7
2.В.2.4	Управление инвестиционной политикой организации.. Инвестиции предприятий и определение их потребности. Формирование бюджета инвестиций.	7
2.В.2.5	Учет и контроль на предприятии. Учет на предприятии: виды и задачи. Нормативные правовые акты регулирования учета и учетная политика предприятия. Организация внутреннего контроля на предприятии. Бухгалтерская отчетность предприятия. Бенчмаркинг. Эффективность управления. Содержание аналитической деятельности на предприятии. Анализ и оценка финансово-экономической деятельности предприятия. Понятие «эффективности управления». Анализ эффективности использования ресурсов предприятия. Оценка эффективности деятельности предприятия. Реструктуризация и эффективность организации.	8
Итого:		36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия с деловыми играми;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- творческие задания;
- работа в малых группах;

Лекционные занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей целостного представления о фондовых рынках и финансовых инструментах, особенностях формирования современных фондовых рынков, о практическом применении финансовых инструментов, о видах финансовых институтов и их роли и функциях на финансовых (фондовых) рынках.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1	2.В.2.1. Основные экономические концепции управления организацией	ПСК-7	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-5 0-5
2	2.В.2.2. Управление ресурсами организации.	ПСК-3	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-5 0-5
3	2.В.2.3. Управление	ПСК-3	Опрос	Раскрытие темы вопроса.	0-5

	производственно-сбытовыми издержками организации.			Ссылки на литературные источники.	0-5
4	2.В.2.4. Управление развитием организации	ПСК-7	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-5 0-5
5	2.В.2.5. Управление экономической деятельностью организации.	ПСК-7	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-5 0-5
Итого:					0-50

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам опросов, работе в малых группах, представления слушателем докладов (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-50. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

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

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

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

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

Практическое занятие 1. Производные финансовые инструменты

Опрос:

1. Понятие производных финансовых инструментов (деривативов).
2. Назовите основные виды производных финансовых инструментов.
3. Назовите отличительные преимущества и недостатки форвардных и фьючерсных контрактов.
4. Понятие и виды опционных контрактов.
5. Перечислите отличительные особенности фьючерсных и опционных сделок.

Практическое занятие 2. Управление рисками на финансовых рынках

Опрос:

1. Определение анализа финансового риска.
2. Назовите методы, используемые для анализа риска.
3. Назовите классификации финансовых рисков.
4. Определение хеджирования как классический метод управления рисками.

Темы докладов.

1. Предприятие и его организационно-правовые формы
2. Рыночная модель предприятия
3. Стратегия и тактика деятельности предприятия
4. Функции и технология управления бизнесом
5. Информационное обеспечение бизнеса
6. Анализ информации о бизнесе
7. Выявление резервов повышения эффективности бизнеса
8. Прогноз рыночного состояния бизнеса
9. Многовариантное планирование бизнеса
10. Экономическая оценка вариантов плана
11. Выбор планово-управленческого решения
12. Мотивация предпринимательской деятельности
13. Оперативно-производственное планирование
14. Контроль исполнения решений в бизнесе
15. Координация деятельности в бизнесе
16. Мониторинг производственно-хозяйственной деятельности предприятия
17. Регулирование деятельности в бизнесе
18. Актуальные вопросы экономического управления бизнесом
19. Предпринимательский проект, его структура и реализация
20. Инжиниринг и реинжиниринг
21. Затраты и результаты функционирования бизнеса
22. Индикативно-информационное прогнозирование результатов производства
23. Построение параметрической модели прибыли предприятия
24. Исследование закономерностей изменения прибыли предприятия
25. Границы безубыточности производства
26. Неопределенность рыночной ситуации и надежность планово-управленческих решений
27. Компенсационные соотношения прибылеобразующих параметров
28. Учет производственной мощности предприятия при прогнозировании прибыли
29. Оценка влияния прибылеобразующих параметров на конечный результат

30. Структурные сдвиги в производстве продукции и их влияние на прибыль предприятия
31. Зоны принятия планово-управленческих решений
32. Параметрическое прогнозирование прибыли в производственно-хозяйственной деятельности предприятия
33. Рыночное моделирование и оптимизация планово-управленческих решений
34. Изменение производства товара при разных моделях рынка
35. Оптимизация планово-управленческого решения деятельности предприятия
36. Выработка планово-управленческого решения и управление фирмой при его реализации
37. Плановые информационные решения при сезонном характере производства
38. Новое предпринимательское дело. Анализ показателей деятельности предприятий (фирм)
39. Показатели деятельности предприятия при затратном ценообразовании
40. Показатели деятельности предприятия при рыночном ценообразовании
41. Распределение постоянных затрат между товарными позициями продукции
42. Учет инфляции при формировании нового предпринимательского дела
43. Оценка окупаемости капитальных затрат при создании бизнеса
44. Оценка эффективности кредита при создании нового дела
45. Оценка эффективности инвестиций в создание и развитие бизнеса
46. Методология и показатели экономической оценки инвестиций
47. Условия соизмерения затрат и результатов предпринимательского проекта
48. Абсолютная, абсолютно-сравнительная и сравнительная эффективность инвестиций
49. Показатели эффективности инвестиционных вложений
50. Простейшие методы экономической оценки проектов и область их возможного применения
51. Оценка эффективности инвестиций по системе международных показателей
52. Показатель внутренней нормы доходности, область его применения и методика расчета
53. Показатель чистого приведенного дохода, область его применения и методика расчета
54. Показатель рентабельности инвестиций, область его применения и методика расчета
55. Показатели срока окупаемости инвестиций и нового предпринимательского дела
56. Экономическое обоснование отбора лучшего варианта инвестиционных вложений
57. Инвестиционные кредиты и оценка их эффективности
58. Принципы кредитования
59. Финансовые потоки и их рационализация с позиций самофинансирования бизнеса
60. Лизинговая форма кредитования бизнеса

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Какой закон лежит в основе формирования стимулов предпринимательской деятельности?
2. Что такое общественное разделение труда? В чем выражается эффективность этой формы организации общественного хозяйства?
3. Что такое предпринимательская идея? Какова роль предпринимательских идей в организации предпринимательской деятельности.

4. Чем вызывается необходимость обмена? Какие стадии развития проходит обмен? Чем различаются эффективности этих стадий?
5. Каковы признаки правосубъективности физических лиц?
6. Каковы признаки юридического лица?
7. Каковы механизмы и формы конкуренции?
8. В каких правовых формах осуществляется предпринимательская деятельность?
9. Каковы юридические особенности функционирования полного товарищества?
10. Каковы юридические особенности функционирования коммандитного товарищества?
11. Каковы юридические особенности функционирования общества с ограниченной ответственностью?
12. Каковы юридические особенности функционирования общества с дополнительной ответственности?
13. Каковы юридические особенности функционирования закрытого акционерного общества?
14. Каковы юридические особенности функционирования открытого акционерного общества?
15. Каковы юридические особенности функционирования государственного унитарного предприятия?
16. Каковы юридические особенности функционирования кооперативов?
17. Почему предпринимательская деятельность связана с риском?
18. С какого момента времени предприятие считается учрежденным?
19. С какого момента времени предприятие считается дееспособным?
20. Отношения между какими субъектами экономики регламентирует устав и учредительный договор?
21. Определение основных фондов, их классификация.
22. Какие два вида учета основных фондов осуществляется на предприятии?
23. Для чего необходим натуральный учет основных фондов?
24. Какие виды оценок существуют для стоимостного учета основных фондов?
25. Какой вид стоимостной оценки отражает рыночную стоимость основных фондов?
26. Что такое амортизация? Как определяется ее годовая сумма и норма?
27. Каким образом начисляется амортизация по простой линейной шкале? Как ее можно изобразить графически?
28. Как выглядит шкала амортизации при ее начислении методом порядковых номеров лет?
29. Как выглядят шкалы амортизации при ее начислении методом уменьшающегося остатка и методом уменьшающегося остатка с переходом на равномерный?
30. В чем смысл использования прогрессивных шкал амортизации?
31. Каким образом рассчитывается среднегодовая стоимость основных фондов?
32. Какие Вы знаете показатели ввода, выбытия и обновления основных фондов?
33. Каков состав групп и оценочных показателей эффективности использования основных фондов? Методика их расчета.
34. Каковы основные пути улучшения использования основных фондов?
35. Определение оборотных средств, их классификация.
36. Методика расчета текущего запаса основных материалов.
37. Методика расчета страхового запаса и запаса по подготовке к производству материалов.
38. Методика расчета норматива незавершенного производства.
39. Расчет норматива оборотных средств в расходах будущих периодов.
40. Расчет норматива оборотных средств в запасах готовой продукции.

41. Показатели эффективности использования оборотных средств
42. Производственная структура предприятия и состав его подразделений.
43. Линейная и линейно-штабная структура управления. Преимущества и недостатки.
44. Функциональная структура управления. Преимущества и недостатки.
45. Дивизиональная и матричная структуры управления. Преимущества и недостатки.
46. Состав персонала управления, учет численности персонала.
47. План воспроизводства персонала. Порядок составления и реализации.
48. Показатели оценки эффективности использования персонала.
49. Формы и системы оплаты труда персонала.
50. Ценовые стратегии предприятия. Общие принципы установления цен.
51. Критическая программа предприятия. Её роль в ценообразовании.
52. Ценовые стратегии на I и II этапах жизненного цикла товара.
53. Оценка эффективности деятельности предприятия, Субъекты оценки.
54. Ценовые стратегии на III и IV этапах жизненного цикла товара.
55. Схема оценки деятельности предприятия, показатели оценки.
56. Принципы и элементы системы налогообложения.
57. Состав федеральных налогов.
58. Состав местных налогов.
59. Понятие затрат на производство, их классификация на постоянные на переменные, прямые и косвенные.
60. Классификация затрат на элементы сметы затрат на производство. Составление смет подразделений и предприятия в целом.

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	«зачтено»	Слушатель знает фундаментальные концепции финансового менеджмента; системы показателей для анализа финансовой деятельности компании. Слушатель умеет применять методы планирования финансовой деятельности компаний; анализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель владеет навыками и приемами составления оперативных и стратегических финансовых планов, методами анализа вариантов финансовых решений; методами оптимизации затрат в условиях санкций и кризиса, навыками построения эффективной системы

		управленческого учета.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает фундаментальные концепции финансового менеджмента; системы показателей для анализа финансовой деятельности компании. Слушатель не умеет применять методы планирования финансовой деятельности компаний; анализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не владеет навыками и приемами составления оперативных и стратегических финансовых планов, методами анализа вариантов финансовых решений; методами оптимизации затрат в условиях санкций и кризиса, навыками построения эффективной системы управленческого учета.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Государственное регулирование и контроль финансовых рынков [Электронный ресурс]: монография/ Р.Т. Балакина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2022.— 272 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/24881>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Джон Дж. Мэрфи Технический анализ фьючерсных рынков [Электронный ресурс]: теория и практика/ Джон Дж. Мэрфи— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 610 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48551>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Самсонова М.В. Экономика отраслевых рынков [Электронный ресурс]: практикум/ Самсонова М.В., Белякова Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2018.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33670>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Мокий, М. С. Экономика фирмы: учебник и практикум для вузов / М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский; под редакцией М. С. Мокия. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 273 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20769-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581532>.

7.3 Дополнительная литература

1 Романов В.П. Информационные технологии моделирования финансовых рынков [Электронный ресурс]/ Романов В.П., Бадрина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2015.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/18807>.— ЭБС «IPRbooks».

2 Демина И.Д. Внутренний контроль формирования и использования долговых финансовых вложений [Электронный ресурс]: монография/ Демина И.Д., Одегова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54490>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

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

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

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

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

Федеральное агентство по промышленности
Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

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

Министерство финансов Российской Федерации
Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития
Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба
Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

<http://www.arbitr.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии
Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

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

<http://www.hozpravo.ru>

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

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

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

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

Российская Газета

Журнал «Хозяйство и право»

Коммерсант

Финансовая газета

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

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

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

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

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

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,
менеджменту, финансам, управлению
персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3 Способность управлять процессом составления и представления консолидированной финансовой отчетности	Применяет современные финансовые и экономические инструменты для разработки мероприятий по повышению эффективности проектов Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-

	управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность
ПСК-7 Способность к организации процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения (включая выделенные на отдельные балансы	Формирует и реализует инвестиционную политику. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФИНАНСОВЫЕ РЕГУЛЯТОРЫ: РЕШЕНИЯ И ПОСЛЕДСТВИЯ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. ____

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является - формирование у обучающихся фундаментальных теоретических и практических знаний в области современных тенденций финансового и денежно-кредитного регулирования в России с использованием опыта стран с развитой рыночной экономикой.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение центральных вопросов организации финансового и денежно-кредитного регулирования в условиях рыночной экономики;
- приобретение навыков в области оценки границ расширения фискальной и монетарной политики государства в современных условиях, преимуществ централизации и децентрализации при организации государственного финансового и денежно
- кредитного регулирования;
- изучение современных методов финансового и денежно
- кредитного регулирования экономических и социальных процессов;
- приобретение навыков анализа и оценки современных проблем финансового и денежно-кредитного регулирования макроэкономических процессов.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления (ОПК-1)	Методику формирования бюджетов.	Организовывать работу по исполнению разработанных и утвержденных бюджетов.	Навыками использования технических приемов формирования и моделирования в области управления деятельностью компании с целью повышения его эффективности.
	ПСК-7 Способность к организации процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения (включая выделенные на отдельные балансы	Международные стандарты финансовой отчетности (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта); Методику осуществления внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и	Оценивать систему бухгалтерского учета, применяемую экономическим субъектом; Обосновывать решения по выбору организационной формы бухгалтерского учета	Навыками подготовки предложений для выбора организационной формы ведения бухгалтерского учета; Навыками организации процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения

		составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, управленческого учета		

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.О.1.1 Сущность, виды и типы финансового регулирования экономики	Сущность, виды и типы финансового регулирования экономики. Место и роль финансового регулирования экономики и социальной сферы в общей системе государственного регулирования. Понятие финансового регулирования экономики и предпосылки его осуществления.	Органы финансового регулирования. Модели финансового регулирования. Формы и виды финансового регулирования.
2.О.1.2 Методы и инструменты финансового регулирования экономики	Методы и инструменты финансового регулирования экономики. Методы прямого и косвенного воздействия. Основные финансовые регуляторы.	Финансовые инструменты, их виды, цели и механизм применения. Эффективность и границы использования финансовых регуляторов
2.О.1.3 Денежно-кредитное регулирование как составная часть финансовой политики государства	Денежно-кредитное регулирование как составная часть финансовой политики государства. Сущность и цели финансовой политики государства. Классическая, регулирующая, планово-директивная финансовая политика.	Стабилизационная и сдерживающая, бюджетная, налоговая, денежно-кредитная политика. Сущность, цели и направления денежно-кредитного регулирования. Механизм денежно-кредитного регулирования, его элементы
2.О.1.4 Методы и инструменты денежно-кредитного регулирования экономики	Методы и инструменты денежно-кредитного регулирования экономики. Роль и место Центрального банка в реализации денежно-кредитной политики. Основные и дополнительные функции центральных банков. Методы денежно-кредитного регулирования, их	Инструменты денежно-кредитной политики: виды, свойства, критерии выбора. Эффективность денежно-кредитного регулирования: критерии, условия и ограничения. Валютное регулирование

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
2.О.1.1	Этап становления и развития системы государственного регулирования рыночной экономики. Основные концепции государственного регулирования экономики. Современные научные школы о необходимости и роли государственного финансового регулирования. Причины государственного регулирования экономики. Дискуссионные вопросы финансового регулирования, его объектов и основных элементов Национальные и наднациональные уровни финансового регулирования рыночной экономики	9
2.О.1.2	Общие и конкретные цели государственного регулирования экономики. Принципы разработки целей государственного регулирования. Задачи и основные направления государственного регулирования экономики. Субъекты, объекты, функции государственного регулирования экономики. Формы, методы и инструменты государственного регулирования экономики.	9
2.О.1.3	Методы и инструменты финансового регулирования экономики. Методы прямого и косвенного воздействия. Основные финансовые регуляторы. Финансовые инструменты, их виды, цели и механизм применения. Эффективность и границы использования финансовых регуляторов	9
2.О.1.4	Содержание, задачи и инструменты налогового регулирования Налоговые льготы как инструмент налогового регулирования Принципы применения налоговых льгот Налоговые методы стимулирования малого предпринимательства в РФ. Характеристика неналоговых методов финансового регулирования, ограничения их использования Проблема выбора между налоговыми и неналоговыми методами финансового регулирования при разработке и реализации финансовой политики	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на получение и закрепление слушателями знаний в области теории и практики оценки и организации бизнеса предприятия.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2	2.О.1.2 Методы и инструменты финансового регулирования экономики	ОПК-1, ПСК-7	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
3	2.О.1.3 Денежно-кредитное регулирование как составная часть финансовой политики государства	ОПК-1, ПСК-7	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
4	2.О.1.4 Методы и инструменты денежно-кредитного регулирования экономики	ОПК-1, ПСК-7	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-45

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Темы докладов

1. Виды финансового регулирования экономики
2. Финансовое регулирование социальных процессов

3. Методы прямого финансового регулирования экономики
4. Методы косвенного финансового регулирования экономики
5. Основные финансовые регуляторы.
6. Финансовые инструменты., их виды, цели и механизм применения.
7. Эффективность и границы использования финансовых регуляторов.
8. Выбор конкретных методов и инструментов финансового регулирования экономических процессов
9. Содержание, задачи и инструменты налогового регулирования
10. Налоговые льготы как инструмент налогового регулирования
11. Принципы применения налоговых льгот
12. Налоговые методы стимулирования малого предпринимательства в РФ.
13. Характеристика неналоговых методов финансового регулирования, ограничения их использования
14. Проблема выбора между налоговыми и неналоговыми методами финансового регулирования при разработке и реализации финансовой политики
15. Сущность и цели финансовой политики государства.
16. Классическая, регулирующая, планово-директивная финансовая политика.
17. Стабилизационная и сдерживающая финансовая политика
18. Бюджетная и налоговая политика
19. Денежно-кредитная политика.
20. Теоретические концепции денежно- кредитного регулирования: кейнсианство, монетаризм, концепция кривой Филлипса
21. Теоретические концепции денежно- кредитного регулирования: новая классическая концепция, новая кейнсианская модель, операционистский подход
22. Сущность, цели и направления денежно-кредитного регулирования.
23. Механизм денежно-кредитного регулирования, его элементы.
24. Роль и место Центрального банка в реализации денежно-кредитной политики.
25. Основные и дополнительные функции центральных банков.
26. Методы денежно-кредитного регулирования, их классификация и характеристика.
27. Инструменты денежно-кредитной политики: виды, свойства, критерии выбора.
28. Антиинфляционное таргетирование и его использование в практике Банка России.
29. Критерии эффективности денежно-кредитного регулирования
30. Условия и ограничения эффективности денежно-кредитного регулирования
31. Политика обязательных резервов Банка России и ее место в системе методов денежно-кредитного регулирования
32. Процентная политика Банка России: понятие и механизм реализации
33. Операции Банка России по покупке/ продаже ценных бумаг на открытом рынке
34. Особенности регулирования налично- денежного обращения в РФ
35. Взаимосвязь денежной эмиссии с политикой стимулирования экономического роста
36. Валютная политика Банка России
37. Основные задачи Банка России в области валютного регулирования
38. Административные методы валютного регулирования
39. Экономические методы валютного регулирования
40. Основные задачи в области валютного контроля

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Этапы становления и развития системы государственного регулирования рыночной экономики.
2. Основные концепции государственного регулирования экономики.

3. Современные научные школы о необходимости и роли государственного финансового регулирования.
4. Причины государственного регулирования экономики.
5. Дискуссионные вопросы финансового регулирования, его объектов и основных элементов.
6. Национальные и наднациональные уровни финансового регулирования рыночной экономики
7. Общие и конкретные цели государственного регулирования экономики.
8. Принципы разработки целей государственного регулирования.
9. Задачи и основные направления государственного регулирования экономики.
10. Субъекты, объекты, функции государственного регулирования экономики.
11. Формы государственного регулирования экономики
12. Прямые методы государственного регулирования экономики
13. Косвенные методы государственного регулирования экономики
14. Инструменты государственного регулирования экономики.
15. Место и роль финансового регулирования экономики и социальной сферы в общей системе государственного регулирования.
16. Понятие финансового регулирования экономики и предпосылки его осуществления.
17. Органы финансового регулирования.
18. Кейнсианская модель финансового регулирования.
19. Неоклассическая модель финансового регулирования.
20. Формы финансового регулирования экономики

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-55 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-19 балла, ссылки на литературные источники – 0-17 балла; полота ответа с приведением примеров – 0-19 балла.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	«зачтено»	Слушатель знает количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами. Слушатель умеет привносить в практику новые знания, необходимые для решения новых управленческих задач; находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития бизнеса; решать бизнес-проблемы, основываясь на новых исследованиях, понимая при этом роль и ограничения использования результатов исследований при решении реальных бизнес-задач; организовывать процесс анализа и ранжирования рисков проекта; Слушатель владеет навыками анализа внешнего и внутреннего окружения организации; подготовки и анализа прогнозных и фактических форм финансовой отчетности.
	«не зачтено»	Слушатель не знает количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами.

менее 70	Слушатель не умеет привносить в практику новые знания, необходимые для решения новых управленческих задач; находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития бизнеса; решать бизнес-проблемы, основываясь на новых исследованиях, понимая при этом роль и ограничения использования результатов исследований при решении реальных бизнес-задач; организовывать процесс анализа и ранжирования рисков проекта; Слушатель не владеет навыками анализа внешнего и внутреннего окружения организации; подготовки и анализа прогнозных и фактических форм финансовой отчетности.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Кузнецова Е.И. Деньги, кредит, банки (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Управление»/ Е.И. Кузнецова, Н.Д. Эриашвили— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 567 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52464.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Нешиной А.С. Финансы, денежное обращение и кредит [Электронный ресурс]: учебник/ Нешиной А.С.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2022.— 640 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11004>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Чеботарев Н.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2020.— 253 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/52285>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Оценка организации (предприятия, бизнеса) [Электронный ресурс]: учебник/ А.Н. Асаул [и др.].— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2021.— 480 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/18461>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы (продвинутый уровень) : учебник и практикум для вузов / Т. В. Теплова. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 750 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17326-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566260>

7.3 Дополнительная литература

1. Алексеева Н.С. Оценка стоимости предприятий (бизнеса). Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Алексеева Н.С., Бухарин Н.А.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2018.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/43964>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Оценка и управление стоимостью бизнеса [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.С. Береснев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Межотраслевой институт повышения квалификации, 2016.— 239 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/43962>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Оценка собственности. Оценка машин, оборудования и транспортных средств [Электронный ресурс]: учебник/ А.Н. Асаул [и др.].— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2018.— 188 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/18205>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт Министерства финансов РФ <http://www.minfin.ru>.
2. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ <http://www.nalog.ru/>.
3. Профессиональный портал о налогах www.nalog-forum.ru.
4. Теория и практика финансового и управленческого Учета - www.gaap.ru.
5. Госкомстат РФ - www.gks.ru.

7.5. Справочные системы

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

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

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

<http://www.allmedia.ru>

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

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

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

тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления (ОПК-1)	1. Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор 2. Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
ПСК-7 Способность к организации процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения (включая выделенные на отдельные балансы	1. Формирует и реализует инвестиционную политику. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ФИНАНСОВЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

·__

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	16
7.1 Нормативно-правовые документы.....	16
7.2 Основная литература.....	16
7.3 Дополнительная литература.....	17
7.4 Интернет-ресурсы.....	17
7.5. Справочные системы.....	17
7.6. Иные источники.....	18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	19

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью изучения дисциплины «Финансовый и управленческий учет для руководителей» является: формирование теоретических знаний и практических навыков по методологии и организации управленческого учета предпринимательской деятельности; уяснение слушателями методологии подготовки информации, а также ее использование для принятия управленческих решений на всех уровнях управления.

Задачи дисциплины:

- ознакомление слушателей с концепциями учета, с базовыми принципами ведения управленческого учета и терминологией, используемой в учете, а также с ролью и значением информации, формируемой в управленческом учете, в практике принятия деловых решений внутренними пользователями;
- научить слушателей классифицировать расходы организации;
- формирование знаний о сущности управленческого учета, его принципах, особенностях и назначении;
- усвоение слушателями теоретических основ учета и исчисления затрат и результатов хозяйственной деятельности организаций; учета издержек производства и сбыта по видам, местам возникновения и объектам калькулирования;
- формирование представления о современных системах производственного учета затрат и калькулирования себестоимости: абсорбшен-кост, стандарт-кост, директ-кост, нормативный учет затрат, и особенностях их применения на предприятиях различных отраслей народного хозяйства.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления (ОПК-1)	Методики формирования бюджетов.	Организовывать работу по исполнению разработанных и утвержденных бюджетов.	Навыками использования технических приемов формирования бюджетов и моделирования в области управления деятельностью компании с целью повышения его эффективности.
	ПСК-7 Способность к организации процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения (включая выделенные на отдельные балансы	Международных стандартов финансовой отчетности (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта); Методики осуществления внутреннего контроля	Оценивать систему бухгалтерского учета, применяемую экономическим субъектом; Обосновывать решения по выбору	Навыками подготовки предложений для выбора организационной формы ведения бухгалтерского учета; Навыками организации процесса ведения бухгалтерского учета

		ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, управленческого учета	организационной формы бухгалтерского учета	в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

	управленческих решений на основе информации управленческого учета.																
	Итого:	66	28		14	14		36								2	

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.О.2.1. Основы управленческого учета. Понятие затрат и их классификация в управленческом учете.	Понятие и значение управленческого учета. Основные этапы развития управленческого учета. Управленческий учет как часть информационной системы предприятия. Сходства и отличия производственного, управленческого, финансового и налогового учетов. Контроллинг. Сущность и функции управленческого учета. Составные части управленческого учета.	Классификация систем управленческого учета: предмет, метод и принципы управленческого учета. Управленческий учет и внешняя бизнес-среда. Классификация затрат по экономическим элементам, видам, местам возникновения, объектам калькулирования. Классификация затрат для целей управления: организации процессов принятия управленческих решений, прогнозирования, планирования, учета, контроля, регулирования, стимулирования, анализа.
2.О.2.2. Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) как инструмент оперативного управления финансовыми результатами организации	Способы калькулирования себестоимости продукции: прямого расчета; суммирования затрат; пропорционального распределения затрат; исключения затрат на побочную продукцию; комбинирование. Виды составляемых калькуляций: прогнозная, проектная, плановая, сметная, отчетная (фактическая). Составление сводного производственного отчета при цеховой структуре организации. Расчет затрат на производство по экономическим элементам. Бесполуфабрикатный вариант — его сущность, сфера применения и организация учета.	Контроль и анализ выполнения производственной программы. Методы учета затрат: попроцессный, попередельный и позаказный. Нормативный метод и стандарт-кост. Понятие сводного учета затрат на производства и его организация. Варианты сводного учета затрат на производство. Составление сводного производственного отчета при цеховой структуре организации. Составление сводного производственного отчета при цеховой структуре организации. Расчет затрат на производство по экономическим элементам.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.О.2.3. Центры расходов, прибыли, ответственности. Бюджетирование	Понятие и содержание бюджета. Система бюджетирования: главный бюджет, финансовые и операционные бюджеты (бюджеты продаж, производства, закупок, материальных и трудовых затрат; общепроизводственных, административно-управленческих и коммерческо-сбытовых расходов).	Статические (фиксированные) и гибкие бюджеты. Нулевые и приростные бюджеты. Периодические и непрерывные бюджеты. Виды бюджетов и порядок их составления. Анализ деятельности предприятия и бюджетирование.
2.О.2.4. Основные модели учета затрат	Сущность и особенности системы «директ-костинг». Сравнение методов «absorption-costing» и «marginalcosting».	Сравнение отчетов о финансовых результатах, составленных с использованием метода полного учета затрат и «директ-костинга». Маржинальный учет и CVP-
2.О.2.5. Принятие тактических управленческих решений на основе информации управленческого учета	Принятие краткосрочных управленческих решений на основе маржинального подхода: определение точки безубыточности, планирование ассортимента, ценообразование.	Планирование, его виды.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
2.О.2.1	Управленческий учет как часть информационной системы предприятия. Классификация затрат для целей управления: организации процессов принятия управленческих решений, прогнозирования, планирования, учета, контроля, регулирования, стимулирования, анализа.	7
2.О.2.2	Способы калькулирования себестоимости продукции: прямого расчета; суммирования затрат; пропорционального распределения затрат; исключения затрат на побочную продукцию; комбинирование.	7

2.О.2.3	Понятие и содержание бюджета. Система бюджетирования: главный бюджет, финансовые и операционные бюджеты. Виды бюджетов и порядок их составления. Анализ деятельности предприятия и бюджетирование.	7
2.О.2.4	Сравнение отчетов о финансовых результатах, составленных с использованием метода полного учета затрат и «директ-костинга».	7
2.О.2.5	Принятие краткосрочных управленческих решений на основе маржинального подхода: определение точки безубыточности, планирование ассортимента, ценообразование.	8
Итого:		36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- решение кейсов;
- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и проблем («Дебаты»).

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков по методологии и организации управленческого учета предпринимательской деятельности; уяснение слушателями методологии подготовки информации, а также ее использование для принятия управленческих решений на всех уровнях управления.

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

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

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

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - кейсы;
 - обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и проблем;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2.О.2.1	Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) как инструмент оперативного управления финансовыми результатами организации.	ОПК-1	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
2.О.2.2	Центры расходов, прибыли, ответственности. Бюджеты и бюджетирование.	ПСК-7	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
2.О.2.3	Основные модели учета затрат.	ПСК-7	Деловая игра	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
2.О.2.4	Принятие тактических управленческих решений на основе информации управленческого учета.	ОПК-1	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
Итого:					0-36

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам участия в деловой игре и выполнений кейс-задания (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-36. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по дисциплине

Методические рекомендации по подготовке деловой игре

В процессе исполнения данной игры слушатели поймут разницу между рабочей группой и командой; столкнутся с планированием части функций команды; узнают, что продуктивнее совместить рассмотрение сути задачи и процесс ее решения; обсудят “за” и “против” открытой системы обсуждения в эффективном управлении изменениями;

получат представление о возможных конфликтах и неспособности выполнить задание, если на всех стадиях не были проведены необходимые консультации заинтересованных лиц; увидят, как недостаток информации или недостаточная вовлеченность участников в задания могут послужить демотивационным фактором.

Правила игры: слушатели разбиваются на команды по 5 человек. Каждая из команд отождествляется с коммерческой организацией, действующей на рынке в условиях конкуренции. Направление деятельности организации определяется каждой командой самостоятельно.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Деловая игра.

Составить бюджеты предприятия.

Руководство компании приступило к подготовке общего бюджета на 202_ г. исходя из следующих предположений:

Запасы незавершенного производства незначительны и игнорируются. Цены за единицу основных материалов и готовой продукции остаются неизменными. Все общепроизводственные расходы рассчитываются на одной базе – на основе трудовых затрат. Производственный процесс в основном определяется мастерством рабочих и производительностью труда. Тщательно изучив все влияющие факторы, определим прогнозные данные.

Основные материалы:	
Сплав 111	7 д.е. за 1 кг
Сплав 112	10 д.е. за 1 кг
Прямые затраты труда	20 д.е. за 1 час

Общепроизводственные расходы на базе прямых трудозатрат:

Готовая продукция на единицу	Продукт Р (запасные части для обычного режима)	Продукт НД (запасные части для моторов повышенной мощности)
Сплав 111, кг	12	12

Сплав 112, кг	6	8
Прямые трудозатраты, ч.	4	6

Показатель	Продукт Р	Продукт НД
Ожидаемый объем продажи, ед.	5000	1000
Цена продажи за единицу, д.е.	600	800
Планируемые конечные запасы*, ед.	1100	50
Начальные запасы, ед.	100	50
Начальные запасы, д.е.	38400	26200

*Планируемые запасы определяются политикой руководства относительно поставщиков и ожидаемых объемов продаж.

Показатель	Основные материалы	
	Сплав 111	Сплав 112
Начальные запасы, кг	7000	6000
Планируемые конечные запасы, кг	8000	2000

Руководство считает, что для предполагаемых объемов деятельности понесены следующие расходы.

Общепроизводственные расходы (д.е.):

Вспомогательные материалы	90000
Непрямые трудозатраты	200000
Затраты на оплату отпусков	320000
Энергия – переменная часть	90000
Техническое обслуживание (текущий ремонт) – переменная часть	70000
Амортизация	230000
Налоги на имущество	50000
Страхование имущества	10000
Контроль	100000
Энергия – постоянная часть	20000
Техническое обслуживание (текущий ремонт) постоянная часть	20000
ИТОГО	1200000

Маркетинговые и административные расходы (д.е.):

Комиссионные	200000
Реклама	60000
Заработная плата в отделе продаж	100000
Командировочные	90000
Заработная плата клерков	100000
Вспомогательные материалы	12000
Заработная плата управляющих	260000
Прочие	48000
ИТОГО	870000

А. Подготовьте оперативный бюджет на 20__ г.

Б. Составьте следующие бюджеты: бюджет продаж; бюджет производства (в единицах); бюджет использования основных материалов; бюджет трудовых затрат; бюджет общепроизводственных расходов; бюджет конечных запасов (материалов и готовой продукции); бюджет себестоимости реализованной продукции; бюджет маркетинговых и административных расходов; прогнозный отчет о финансовых результатах.

Кейс-задание.

Задание 1.

К каким понятиям, указанным в таблице, относятся следующие хозяйственные операции:

- 1) произведена оплата за купленный магазин;
- 2) поступила арендная плата за использование этого магазина арендатором;
- 3) во время пожара пришла в негодность часть материалов, находящихся на складе;
- 4) страховая организация возместила ущерб, причиненный пожаром;
- 5) начислена амортизация основных средств предприятия;
- 6) отпущены в основное производство материалы;
- 7) поступила выручка за реализованную продукцию.

Ответы систематизировать в таблице.

Определение поступления и расходов организации

Понятия (поступление и расходы)	№ операции
1. Расходы	
1.1. затраты, непосредственно связанные с производством продукции	
1.2 коммерческие расходы	
1.3 расходы, не относящиеся к процессам производства и сбыта	
2. Поступления	
2.1 выручка от реализации продукции	
2.2 поступления средств от других видов деятельности	
2.3 прочие поступления денежных средств	

К какому виду учета (финансовому или управленческому) относится каждая хозяйственная операция.

Задание 2. Используя таблицу, проанализируйте, как реализуются элементы метода бухгалтерского учёта в подсистемах финансового и управленческого учёта. Сделайте выводы о схожести и различии этих подсистем.

Реализация метода бухгалтерского учёта в подсистемах финансового и управленческого учёта

Элементы метода	Финансовый учёт	Управленческий учёт
Документация		
Оценка		
Калькуляция		
Счета и двойная запись		
Балансовое обобщение и отчётность		

Задание 3.

Предприятие занимается производством продукции С.

Характеристика мощностей предприятия и общепроизводственных расходов:

- нормальная мощность – 4608 часов прямого труда;
- среднегодовая мощность – 3072 единицы продукции;
- прогнозируемые постоянные общепроизводственные расходы за год

(бюджетные) – 6

000 руб.

Нормативные переменные затраты на единицу продукции:

1 Прямые материальные затраты: нормативный расход – 2 усл. ед.; нормативная цена – 15 руб.;

2 Прямые трудовые затраты: нормативные трудозатраты – 1,5 ч; нормативная ставка труда – 18 руб./ч;

3 Общепроизводственные переменные расходы: ставка за час трудозатрат – 6 руб.

Данные о деятельности предприятия за год следующие:

- закуплено и использовано сырья – 6200 усл. ед., покупная цена – 14,8 руб. за условную единицу;

- затраты прямого труда – 5000 часов;

- средняя ставка оплаты труда – 19 руб./ч;

- фактические общепроизводственные расходы:

переменные – 43 000 руб.,

постоянные – 6 700 руб.;

- произведено и продано 3000 единиц продукции.

Используя исходные данные рассчитать:

- величину нормативных часов на фактический объем производства;

- нормативный коэффициент постоянных ОПР;

- отклонение по цене прямых материалов;

- отклонение по использованию прямых материалов;

- отклонение по ставке оплаты труда;

- отклонение по производительности труда;

- контролируемые отклонения ОПР;

- отклонения ОПР по объему.

Проанализировать выявленные отклонения.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Понятие об управленческом учете его цели, задачи, функции.
2. Особенности классификации и измерения величины затрат и результатов деятельности в управленческом учете.
3. Зависимость величины затрат от объема производства и уровня использования производственных возможностей.
4. Методы деления затрат на постоянные и переменные.
5. Точка нулевой прибыли (безубыточности), зоны убытков и прибылей.
6. Понятие о системе учета затрат на производство и ее слагаемых.
7. Исчисление фактических издержек производства на базе нормативных затрат.
8. Учет затрат и исчисление себестоимости продукции на основе полной и сокращенной номенклатуры расходов.
9. Монистическая и дуалистическая системы счетов управленческого учета.
10. Исчисление и оценка материальных затрат на производство.

11. Использование данных учета затрат по видам для принятия решений по управлению организацией.
12. Понятие центра ответственности и места формирования затрат, критерии их обособления.
13. Формирование и учет затрат по местам их формирования: на основе принципа двойной записи и матричной модели сводной ведомости производственных расходов.
14. Понятие о носителях затрат – видах продукции.
15. Назначение группировки расходов по видам продукции.
16. Главная цель внедрения и поддержания системы бюджетирования в организации.
17. Что такое бюджет и каковы его основные особенности.
18. Сформулируйте и поясните основные функции бюджетирования.
19. Каким образом бюджеты выполняют контрольную функцию.
20. Каким образом бюджеты выполняют функцию оценки результативности деятельности организации.
21. Почему бюджеты можно использовать в процессе оценки работы менеджеров?
22. Каковы основные направления информационных потоков в системе бюджетирования в организации?
23. Поясните значение термина «центр ответственности». Какова связь между центрами ответственности и организационной структурой организации?
24. Назовите основные типы центров ответственности.
25. Каковы основные подходы к классификации бюджетов.

Формой промежуточной аттестации является экзамен, по которому слушатель может набрать 0-55 баллов. При проведении экзамена учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-14 баллов, ссылки на литературные источники – 0-13 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-14 баллов, грамотность изложение материала – 14 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 60 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	5 «отлично»	Слушатель знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права. Слушатель умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
70-79	4 «хорошо»	Слушатель знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права. Слушатель умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

		Слушатель не в полной мере владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
60-69	3 «удовлетворительно»	Слушатель не в полной мере знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права. Слушатель не в полной мере умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не в полной мере владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
менее 60	2 «неудовлетворительно»	Слушатель не знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права. Слушатель не умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.

7.2 Основная литература

1. Керимов В.Э. Бухгалтерский финансовый учет [Электронный ресурс]: учебник/ Керимов В.Э.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2023.— 686 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24777>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Демина И.Д. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник/ Демина И.Д.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2022.— 232 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54489>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Шинкарёва О.В. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Шинкарёва О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Экономическое образование, 2019.— 60 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33844>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Турманидзе Т.У., Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 247 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/34529>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Иванов И.В. Финансовый менеджмент. Стоимостной подход [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Иванов И.В., Баранов В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 502 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41493>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Глущенко И.Н. Управленческий учет [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Глущенко И.Н., Устич Д.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2015.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45329>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова, И. Ю. Чуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 547 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17965-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561275>.

7.3 Дополнительная литература

1. Балихина Н.В. Финансы и налогообложение организаций [Электронный ресурс]: учебник/ Балихина Н.В., Косов М.Е.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.— 623 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16455>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Вахрушева О.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.— 252 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/1081>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Богачева И.В. Бухгалтерский учет в отраслях [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Богачева И.В., Соколова Е.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2015.— 87 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/14653>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Т.В. Абалакина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2014.— 518 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8383>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Вахрушева О.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.— 252 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/1081>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт Министерства финансов РФ <http://www.minfin.ru>.
2. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ <http://www.nalog.ru/>.
3. Профессиональный портал о налогах www.nalog-forum.ru.
4. Корпоративный менеджмент - www.cfin.ru.
5. Финансовый менеджмент - www.finman.ru.
6. Теория и практика финансового и управленческого учета - www.gaap.ru.
8. Госкомстат РФ - www.gks.ru.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

<http://www.minjust.ru>

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

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

<http://www.mcx.ru>

<http://www.mintrans.ru>

<http://www.minsvyaz.ru>

<http://www.minfin.ru>

<http://www.nalog.ru>

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

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

<http://www.fstrf.ru>

<http://www.gost.ru>

<http://www.arbitr.ru>

Правительство Российской Федерации

Министерство юстиции Российской Федерации

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

Федеральное агентство по промышленности

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

Министерство транспорта Российской
Федерации

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

Министерство финансов Российской Федерации

Федеральная налоговая служба

Министерство экономического развития
Российской Федерации

Федеральная антимонопольная служба

Федеральная служба по тарифам

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

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

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

<http://www.businessvoc.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

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

<http://www.hozpravo.ru>

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

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

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

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

Российская Газета

Журнал «Хозяйство и право»

Коммерсант

Финансовая газета

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

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

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

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

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

Международное торговое и
предпринимательское право.

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

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

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

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

Ресурсный центр малого предпринимательства

Сайт, посвященный управлению персоналом

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

Сайт, посвященный банковской деятельности
 Центр медиации и права
 Вестник государственной регистрации
 Российский антикризисный ресурс
 Интернет-проект Банкротство.RU
 Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления (ОПК-1)	1. Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор 2. Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
ПСК-7 Способность к организации процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения (включая выделенные на отдельные балансы	1. Формирует и реализует инвестиционную политику. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	17
7.1 Нормативно-правовые документы.....	17
7.2 Основная литература.....	18
7.3 Дополнительная литература.....	18
7.4 Интернет-ресурсы.....	19
7.5. Справочные системы.....	19
7.6. Иные источники.....	19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	20

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины дать слушателям программы базовые знания по проблеме организационной перестройки компании, сформировать практические навыки по разработке и реализации программы реструктуризации компании, обеспечивающей эффективное функционирование и успех бизнеса в длительной перспективе.

Задачи дисциплины:

- освоить управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в проектах крупномасштабных изменений в структуре и системах управления компаний;
- на базе корпоративной стратегии освоить разработку стратегии организационного развития; разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- овладеть методами организационно-управленческой диагностики;

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4).	Основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений.	Определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.	Методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
	ПСК-11 Способность администрировать процессы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего документооборота	Основы документационного обеспечения; Порядок оформления, ведения и хранения документации по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения; Локальные нормативные документы организации в области	Анализировать, разрабатывать и оформлять документы по оперативным процессам и их результатам; Обеспечивать документационное сопровождение по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения	Навыками администрирования процессов операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего документооборота

		управления персоналом		
	Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией (ДПК-9).	Принципы и модели формирования и управления проектами и изменениями; возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании.	Разрабатывать программу крупномасштабных изменений в компании (программу реструктуризации); представить межфункциональную деятельность в виде проекта.	Навыками управления проектами и изменениями; формирования и осуществления крупномасштабных изменений в структуре и системах управления компанией для повышения конкурентоспособности бизнеса.
	Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления (ДПК-2).	Основы подготовки документов для целей организационного управления.	Развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	Навыками работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т) 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.В.1.1. Основные методы проведения изменений в организациях	Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений.	Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
3.В.1.2. Принятие решений в организациях в условиях изменений.	Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».	Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.
3.В.1.3. Стратегия изменений.	Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений.	Основная задача формирования стратегии. Основным принципом стратегии осуществления изменений. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. «Естественные законы» изменений. Основные виды стратегий изменений. Правила действий для пресечения новаторства.
3.В.1.4. Структура системы управления изменениями.	Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.	Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
3.В.1.5. Планирование и реализация стратегий управления изменениями	Основное рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений.	Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.В.1.1	Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.	7
3.В.1.2	Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.	7
3.В.1.3	Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации.	7
3.В.1.4	Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями.	7
3.В.1.5	Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира и понимание механизма изменений. Характеристика модели «переходного периода». Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.	8
Итого:		36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- кейс-задание;
- дискуссии на круглых столах;
- изучение и закрепление нового материала (интерактивная лекция, работа с наглядными пособиями);
- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и проблем.

Лекционные занятия по дисциплине направлены получение слушателями программы базовых знаний по проблеме организационной перестройки компании, формирование практических навыков по разработке и реализации программы реструктуризации компании, обеспечивающей эффективное функционирование и успех бизнеса в длительной перспективе.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

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

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

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

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - вопросы к проведению круглых столов, кейс-задания;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.В.1.2	Принятие решений в организациях в условиях изменений.	ОПК-4, ДПК-9	Кейс-задание	1. Правильность приведенных решений. 2. Обоснованность сделанных автором выводов.	0-5 0-5
3.В.1.3	Стратегия изменений.	ПСК-11, ДПК-2	Кейс-задание	1. Правильность приведенных решений. 2. Обоснованность сделанных автором выводов.	0-5 0-5
3.В.1.4	Структура системы управления изменениями.	ОПК-4, ДПК-9	Круглый стол	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-35

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам участия на круглых столах, кейс-заданий (табл. 6). Количество набранных баллов по текущему контролю может составить 0–35. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Методические рекомендации по подготовке к круглому столу

Подготовка представляет собой проектирование слушателем обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях слушателю необходимо:

- самостоятельно выбрать модель нового бизнеса и определить его главные параметры;

- продумать проблемные ситуации и способы их разрешения (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать обоснование выбора стратегии организационных изменений и практических форм ее реализации.

Кейс-задания.

Кейс № 1. «Будущее плазмы»

3.В.1.2. Принятие решений в организациях в условиях изменений.

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,— вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов.— Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое».

Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, установку. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук»,— рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке — удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя — компании Fujitsu — составляла \$17–20 тыс.

Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен,— деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок,— офис, реклама, магазины»,— не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3–3,5 тыс.

Как отличиться

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги.

Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», – поясняет господин Цыганов.

Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо...

Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет.

Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать».

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел

Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр

Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Что может послужить причиной изменений в компании?

Кейс № 2. “Уходя, уходи...”

3.В.1.3. Стратегия изменений.

Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

Высокий уровень заработной платы;

Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);

Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами;

Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина.

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим.

Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для: недопущения ситуации сопротивления; предотвращения сопротивления

Примерные вопросы к проведению круглых столов

3.В.1.4. Структура системы управления изменениями.

1. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.
2. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.
3. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.
4. Модель «переходного периода»
5. Зачем используется модель «EASIER»?
6. Модель системной технологии вмешательства
7. Какие мероприятия могут помочь в осуществлении мониторинга процесса изменений?
8. Зачем нужен мониторинг и контроль процесса изменений?
9. Опишите основные причины изменений.
10. Классифицируйте и опишите объекты организационных изменений.
11. Классифицируйте и обозначьте типы и виды организационных изменений.
12. Охарактеризуйте современные объекты организационных изменений и особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.

13. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Особенности понятия «сопротивление переменам».
15. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
16. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
17. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
18. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
20. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
21. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
22. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
23. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
24. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
25. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
26. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
27. Сущность стратегии изменений.
28. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
29. Сущность понятия «стратегический континуум».
30. Естественные законы изменений.
31. Основные виды стратегий изменений.
32. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
33. Роль руководства в управлении изменениями.
34. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
35. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
36. Модели изменений Левина и Бекхарда
37. Модели изменений Тюрли и Бира
38. Характеристика модели «переходного периода».
39. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.

40. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы.
41. Особенности процесса планирования изменений в организации.
42. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
43. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
44. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

Формой промежуточной аттестации является экзамен, по которому слушатель может набрать 0-65 баллов. При проведении экзамена учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-16 баллов, ссылки на литературные источники – 0-15 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-17 баллов, грамотность изложение материала – 17 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 60 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	5 «отлично»	Слушатель знает принципы и модели формирования и управления проектами и изменениями; возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; осуществлять процесс управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; навыками управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
70-79	4 «хорошо»	Слушатель знает принципы и модели формирования и управления проектами и изменениями; возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании; трудовое законодательство и иные акты, содержащие

		нормы трудового права; методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не в полной мере умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; осуществлять процесс управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не в полной мере владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; навыками управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
60-69	3 «удовлетворительно»	Слушатель не в полной мере знает принципы и модели формирования и управления проектами и изменениями; возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не в полной мере умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; осуществлять процесс управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; навыками управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 60	2 «неудовлетворительно»	Слушатель не знает принципы и модели формирования и управления проектами и изменениями; возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для

		реализации стратегических целей организации; осуществлять процесс управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; навыками управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2023.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51118>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник/ Е.В. Алябина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный

технический университет, 2021.— 705 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47701>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Джордж Дж.М. Организационное поведение. Основы управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.— 460 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52063>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972>.

7.3 Дополнительная литература

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник/ Красовский Ю.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8106>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Петров В.В. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Петров В.В., Даньшина В.В., Васильева О.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2018.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10254>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кочеткова А.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2017.— 943 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50937>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Подборка статей по теме «Управление изменениями» на сайте «Корпоративный менеджмент» / режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/>

2. Основные публикации по теме «Управление изменениями» на портале «Smart-education» / режим доступа: <http://www.smart-edu.com/temaupravlenie-izmeneniyami/>

3. Подборка статей по теме «Управление изменениями» Центра дистанционного образования "Элитариум" / режим доступа: http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

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

<http://www.fstrf.ru>

<http://www.gost.ru>

<http://www.arbitr.ru>

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

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

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

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

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

ПСК-11 Способность администрировать процессы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего документооборота	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость
Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией (ДПК-9).	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании
Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления (ДПК-2).	Выполняет научно-исследовательские проекты на основе обобщения, анализа и критической оценки результатов научных исследований отечественных и зарубежных авторов в менеджменте и смежных областях

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4

2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
7.1 Нормативно-правовые документы.....	11
7.2 Основная литература.....	12
7.3 Дополнительная литература.....	13
7.4 Интернет-источники.....	14
7.4 Интернет-ресурсы.....	14
7.5. Справочные системы.....	14
7.6. Иные источники.....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование основ системы знаний о способах управления рисками, снижения вероятности их наступления.

В курсе на практике формируются компетенции, связанные с принятием управленческих решений по проведению анализа и оценки рисков инновационного предпринимательства и проектов, с использованием современного профессионального программного обеспечения.

Дисциплина является практико-ориентированной, рассчитан на освоение слушателями ключевых принципов и практических навыков в сфере анализа и оценки рисков инновационного предпринимательства и проектов. Для выработки у слушателей практических навыков оценки рисков инвестиционных проектов, в курсе предусмотрено использование программного продукта Project Expert – популярного средства для построения финансовой модели инвестиционного проекта, обладающего встроенными средствами для проведения количественного анализа рисков.

Задачи дисциплины:

- усвоение видов рисков, причин их появления;
- понимание методов и способов управления рисками, основных способов их предотвращения;
- понимание организационных способов управления рисками.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-8 Способность определять стратегию и политику в области научно-аналитического обоснования, развития и поддержания системы управления рисками крупных организаций на региональном, национальном и отраслевом уровнях	Современные тенденции развития международной и российской теории и практики управления рисками	Определять наиболее важные для функционирования организации (социально-экономической системы) направления, технические и социально-экономические процессы	Навыками Разработки и экспертизы стратегий и политик организации по управлению рисками на региональном, национальном и отраслевом уровнях
	ПСК-9 Способность эксплуатировать интегрированную систему управления рисками	Методы идентификации, оценки и управления рисками и возможности их применения; Процесс управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях, а также управления непрерывностью бизнеса	Анализировать и применять методики оценки и управления рисками; Производить периодический мониторинг предельно допустимого уровня риска	Навыками идентификации, анализа и оценки наиболее критичных рисков организации; Анализом функционирования системы управления рисками
	ПСК-10 Способность разрабатывать методологические основы	Принципы построения и совершенствования процесса управления	Проектировать системы управления рисками в	Навыками разработки локальных

	и формировать стандарты стратегического регулирования процесса управления рисками	рисками методологических основ и формирование стандартов стратегического регулирования процесса управления рисками	соответствии с международными стандартами; Обработывать информацию по рискам в отрасли и в организации	нормативных актов по формированию системы стратегического регулирования процесса управления рисками

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе			Всего		В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
3.В.2.	Риск-менеджмент															зачет 2 ч	ПСК-8, ПСК-9, ПСК-10	
3.В.2.1.	Введение в управление рисками инновационного предпринимательства и проектов	13	4		2	2		9										
3.В.2.2.	Выявление (идентификация) рисков	17	8		4	4		9							ДИ			
3.В.2.3.	Анализ рисков инвестиционных проектов	17	8		4	4		9							К			
3.В.2.4.	Меры противодействия рискам инновационных проектов	17	8		4	4		9										
	Итого:	66	28		14	14		36								2		

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.В.2.1. Введение в управление рисками инновационного предпринимательства и проектов.	Неопределенность. Риск. Отношение инвесторов к риску. Инновационное предпринимательство и инновационный проект как объекты риск-анализа. Общие понятия об инновационном предпринимательстве и инновационном проекте. Информационная основа риск-анализа инвестиционного проекта.	Участники. Жизненный цикл. Классификация проектов. Методология и этапы риск-анализа инвестиционного проекта. Выявление (идентификация) рисков. Анализ и оценка рисков.
3.В.2.2. Выявление (идентификация) рисков.	Подходы к выявлению проектных рисков. Системы классификации проектных рисков. Общая классификация рисков. Внешние и внутренние по отношению к инвестиционному проекту риски. Классификация рисков в соответствии с "Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов".	Классификации проектных рисков с точки зрения разработки мер противодействия рискам. Инструменты выявления проектных рисков. Опросные листы (вопросники). Роза (спираль) рисков, SWOT-анализ. Метод Дельфи. Карты потоков. Причинно - следственная диаграмма (диаграмма Исикавы). Анализ финансовой и управленческой отчетности. Метод аналогий.
3.В.2.3. Анализ рисков инвестиционных проектов.	Качественный анализ рисков. Оценка вероятности наступления риска. Оценка последствий наступления риска. Ранжирование рисков. Выявление событий рисков и последствий их наступления. Составление таблицы рисков.	Количественный анализ рисков. Подходы к проведению количественного анализа рисков. Оценка вероятности наступления риска. Оценка последствий наступления риска. Программные продукты, используемые при проведении количественного риск-анализа. Укрупненная оценка устойчивости.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.В.2.4. Меры противодействия рискам инновационных проектов.	Основные меры противодействия рискам. Проведение дополнительных исследований и анализа. Принятие риска. Избежание риска (исключение). Перенос риска. Предотвращение риска (снижение).	Смягчение последствий риска. Страхование. Хеджирование. Страхуемые и не страхуемые риски. Планирование на случай непредвиденных обстоятельств. Создание резервов на случай непредвиденных

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.В.2.1	Общие понятия об инновационном предпринимательстве и инновационном проекте. Участники. Жизненный цикл. Классификация проектов. Методология и этапы риск-анализа инвестиционного проекта.	9
3.В.2.2	Классификации проектных рисков с точки зрения разработки мер противодействия рискам. Инструменты выявления проектных рисков.	9
3.В.2.3	Расчет уровней безубыточности. Методы вариации параметров - анализ чувствительности. Методы вариации параметров - анализ сценариев. Оценка ожидаемого эффекта с учетом количественных характеристик неопределенности. Дерево решений. Метод Монте-Карло.	9
3.В.2.4	Организация работ по управлению рисками. Особенности управления инновационными рисками. Портфельное планирование.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- решение кейсов;
- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и проблем («Дебаты»).

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование основ системы знаний о способах управления рисками, снижения вероятности их наступления.

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

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

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

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - кейсы;
 - обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и проблем;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочно е средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.В. 2.2	Анализ рисков инвестиционных проектов.	ПСК-8, ПСК-10	Деловая игра	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-5
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-5
				3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5
3.В. 2.3	Меры противодействия рискам инновационных проектов.	ПСК-9, ПСК-10	Кейс-задача	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-5
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-5
				3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам участия в деловой игре и выполнении кейс-задания (табл. 6), количество набранных баллов, по которым может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами,

полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке деловой игре

В процессе исполнения данной игры слушатели поймут разницу между рабочей группой и командой; столкнутся с планированием части функций команды; узнают, что продуктивнее совместить рассмотрение сути задачи и процесс ее решения; обсудят “за” и “против” открытой системы обсуждения в эффективном управлении изменениями; получают представление о возможных конфликтах и неспособности выполнить задание, если на всех стадиях не были проведены необходимые консультации заинтересованных лиц; увидят, как недостаток информации или недостаточная вовлеченность участников в задания могут послужить демотивационным фактором.

Правила игры: слушатели разбиваются на команды по 5 человек. Каждая из команд отождествляется с коммерческой организацией, действующей на рынке в условиях конкуренции. Направление деятельности организации определяется каждой командой самостоятельно.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Деловая игра.

Правила игры: слушатели разбиваются на команды по 5 человек. Каждая из команд отождествляется с коммерческой организацией, действующей на рынке в условиях конкуренции. Направление деятельности организации определяется каждой командой самостоятельно.

Задача каждой из команд состоит в следующем: необходимо разработать стратегию инновационного развития (обосновать идею нового использования продукта (услуги), технологии и т.д.) и провести его презентацию.

Рекомендации по выполнению: для разработки инновационного проекта:

1. Рассмотреть и использовать принципы и методы анализа внешних факторов при разработке инновационного проекта. Методом PEST- анализа провести анализ внешней среды инновационного проекта.

2. Разработать инновационный проект (продукт, услуга, технология) в рамках стратегии развития компании (SWOT – анализ). Разработать бизнес-план или ТЭО

проекта (резюме, маркетинговый план, организационный план, производственный план, финансовый план, риски проекта, эффективность проекта).

Кейс-задание.

1. Разработайте систему функций управления инновационной деятельностью предприятия.
2. Выделите характерные особенности венчурного финансирования.
3. Определите факторы, которые формируют рынок нововведений.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

Какие задачи должен решать бизнес-план.

1. Элементы составляющие бизнес модель.
2. Структуры бизнес-планов.
3. Цели и содержание анализа рисков.
4. Цели и содержание описания финансовые показатели и потребности в финансировании.
5. Возможности и сравнительный анализ программных продуктов, используемых при разработке бизнес-планов.
6. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов.
7. Ошибки при выборе точки зрения на проект.
8. Ошибки качественного и количественного риск анализа проектов.
9. Основные показатели эффективности инвестиционных проектов.
10. Ошибки при подготовке исходной информации и проведении расчетов эффективности.
11. Ошибки на этапе представления результатов потенциальным инвесторам.

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	«зачтено»	Слушатель знает способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений; особенности построения и контроля процесса управления рисками. Слушатель умеет анализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы. Слушатель владеет методами оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов; навыками

		анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает способы и методы анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений; особенности построения и контроля процесса управления рисками. Слушатель не умеет анализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы. Слушатель не владеет методами оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов; навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Ермакова Ж.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: методические указания по подготовке курсовой работы/ Ермакова Ж.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2023.— 30 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/50039>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Стёпочкина Е.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров/ Стёпочкина Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2022.— 61 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/29288>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560309>.
4. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]/ Горбунов В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2021.— 141 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/56371>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Попов А.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попов А.А., Попов Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016.— 567 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/42931>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бирман Л.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2018.— 397 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/51040>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Л.А. Васильева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2018.— 148 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/48912>.— ЭБС «IPRbooks».
8. Левкин Г.Г. Управление логистикой в организации (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Левкин Г.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2019.— 131 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/17767>.— ЭБС «IPRbooks».
9. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2015.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/22466>.— ЭБС «IPRbooks».
10. Лукманова И.Г. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лукманова И.Г., Королев А.Г., Нежникова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2016.— 172 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/20044>.— ЭБС «IPRbooks».
11. Беликова И.П. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций)/ Беликова И.П.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 80 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/47372>.— ЭБС «IPRbooks».
12. Синенко С.А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Синенко С.А., Славин А.М., Жадановский Б.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2017.— 181 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/40574>.— ЭБС «IPRbooks».

13. Ричард Ньютон Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс]/ Ричард Ньютон— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 180 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41475>.— ЭБС «IPRbooks».

14. Кудина М.В. Управление компанией [Электронный ресурс]: теория и практика/ Кудина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2017.— 325 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54668>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Бекетова О.Н. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бекетова О.Н., Найденов В.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2014.— 159 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6262>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Орлова П.И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Орлова П.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Корпорация «Диполь», 2015.— 193 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10551>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Афонасова М.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Афонасова М.А.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2017.— 108 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/13877>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Харин А.Г. Бизнес-планирование инновационных проектов [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс/ Харин А.Г.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2017.— 185 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/23811>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2016.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6305>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Алексеев О.А. Конфликтология и управление [Электронный ресурс]: теоретические основы, аналитическая модель, практическое значение/ Алексеев О.А.— Электрон. текстовые данные.— Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018.— 326 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33852>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2019.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/32121>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-источники

1. Сайт Ассоциации управления проектами www.apm.org.uk.
2. Интернет-справочник по сайтам, касающимся управления исследовательскими проектами, принадлежит Школе бизнеса и экономики в Умео, Швеция www.fek.umu.se/irnop/projweb.
3. Поисковый сервер www.hotbot.com.
4. Сайт Международной ассоциации управления проектами www.ihma.ch.
5. Сайт Института «Фонд «Инвестиционные возможности России», содержит полезную информацию об инвестиционных проектах и об инвестиционном климате www.ivr.ru.

6. Сайт Ассоциации управления проектами www.apmorg.uk.
7. Сайт Международной ассоциации управления проектами www.ipma.ch.
8. Сайт со словарем терминов, используемых в сфере управления проектами www.wst.com.

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcх.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития
Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

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

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

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

Коммерсант

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

Финансовая газета

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

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

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

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

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

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

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-8 Способность определять стратегию и политику в области научно-аналитического обоснования, развития и поддержания системы управления рисками крупных организаций на региональном, национальном и отраслевом уровнях	Формирует и реализует инвестиционную политику. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность
ПСК-9 Способность эксплуатировать интегрированную систему управления рисками	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ПСК-10 Способность разрабатывать методологические основы и формировать стандарты стратегического регулирования процесса управления рисками	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления рисками; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**ЭКОНОМИКА РОССИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕНДЕНЦИИ**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

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

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является осмысление объективных и субъективных факторов, влияющих на экономическое развитие России на всех этапах исторического развития страны.

Задачи дисциплины:

- формирование у слушателей исторического подхода к изучению экономической жизни России во всем ее многообразии;
- изучение роли природного, исторического и социокультурного факторов, определяющих своеобразие экономического развития России;
- проанализировать предпосылки, цели и результаты важнейших социально-экономических реформы с целью выявления основных закономерностей реформационного процесса.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач (ДПК-7).	Гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства.	Разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.	Навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	28/16	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /	14/8	-

Интерактивные занятия (ИЗ)			
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
3.В.3.1. Формирование рыночной системы в России в 1992-1999 гг.	Исходные позиции формирования рыночных отношений в России. Совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих на становление рыночных отношений. Начало рыночных реформ. Преобразование отношений собственности: разгосударствление и приватизация. Приватизация государственной собственности в России: как цели, основные этапы и соответствующие им способы, механизм реализации. Приватизация и монополизация производства. Общие социально-экономические итоги приватизации.
3.В.3.2. Социально-экономическое развитие России в первое десятилетие XXI века	Стратегия социально-экономического развития России на период до 2010 г.: возрождение отечественного производства; активизация инвестиций в основной капитал с целью создания новых производств; корректировка кредитно-денежной и фискальной системы; развитие конкурентной среды и предпринимательской инициативы. Ориентиры развития российской экономики: преодоление трансформационного спада и осуществление структурной диверсификации народного хозяйства; обеспечение роста реального сектора; создание благоприятных условий для повышения благосостояния всех членов общества.
3.В.3.3. Положение и перспективы России в глобальной экономике в XXI веке	Признаки новой экономической эпохи. Как сформировалась глобальная экономика. Структура глобальной экономики. Россия начала XXI века как своеобразное геоэкономическое пространство, соединяющее в себе структурные черты, как сырьевого Юга, так и высокотехнологичного Севера. Объективная необходимость осуществления в России радикальной экономической модернизации с целью создания социально ориентированного рыночного хозяйства с высоким уровнем инновационного вектора развития.
3.В.3.4. Россия и мир: уровни, темпы и факторы социально-экономического развития страны	Общая характеристика сопоставления социально-экономического России и ведущих мировых держав с XVIII до начала XXI века. Общая характеристика состояния социально-экономического развития России в мире к началу XVIII в. Основные причины разрыва в социально-экономическом развитии и цивилизационном отношении России и ведущих стран Западной Европы. Отставание России по развитию важнейших характеристик человеческого капитала к концу XVIII века.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.В.3.1	Преобразование аграрных отношений в процессе рыночной трансформации. Противоречивые итоги первого этапа экономических преобразований. Рост разрыва в уровнях промышленного развития России и индустриально развитых стран Запада.	9
3.В.3.2	Необходимость повышения конкурентоспособности экономики России. Основные пути достижения этой цели.	9
3.В.3.3	Россия начала XXI века как своеобразное геоэкономическое пространство, соединяющее в себе структурные черты, как сырьевого Юга, так и высокотехнологичного Севера.	9
3.В.3.4	Развитие России в XIX в. Положение России к началу Первой мировой войны. Итоги экономического рывка, совершенного СССР в процессе сталинской модернизации. Положение России в мире в начале XXI в.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;
- кейс-задание.

- Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей исторического подхода к изучению экономической жизни России во всем ее многообразии; изучение роли природного, исторического и социокультурного факторов, определяющих своеобразие экономического развития России; анализ предпосылок, целей и результатов важнейших социально-экономических реформы с целью выявления основных закономерностей реформационного процесса.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.В .3.3	Положение и перспективы России в глобальной экономике в XXI веке	ДПК-7	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-5
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-5
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5
3.В .3.4	Россия и мир: уровни, темпы и факторы социально-экономического развития страны	ДПК-7	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-5
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-5
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5
Итого:					0-30

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Примерные темы докладов

1. Современные проблемы экономического роста в России.
2. Современные цели экономической политики государства.
3. Объектно-субъектная характеристика современной экономической политики Российской Федерации.
4. Задачи современного территориального регулирования.
5. Система мер антикризисного регулирования и критерии оценки ее эффективности.
6. Перспективы развития России в условиях глобализации
7. Экономическая политика государства в сфере регулирования естественных монополий.

8. Экономико-правовые аспекты экономической политики государства.
9. «Программа социально-экономического развития России»: содержание и итоги реализации.
10. Становление эффективного механизма принятия решений на государственном уровне.
11. Критерии оценки эффективности экономической политики.
12. Объекты не подлежащие регулированию со стороны государства.
13. Регионы России: пространственная поляризация.
14. Зарубежный опыт формирования и реализации экономической политики и возможность его применения в социально-экономической модели России (на примере одной страны по выбору).
15. Сравнительная характеристика государственного регулирования экономики России и США.
16. Долгосрочные цели экономической политики России на современном этапе.
17. Влияние политических решений на экономическое развитие.
18. Неэкономические факторы экономического роста.
19. Социальная сфера общества: методы регулирования.
20. Проблема бедности: истоки и решения.
21. Перспективы развития Юга России в координатах глобализации.
22. Социально-экономическая доктрина России: тактические мероприятия и стратегические перспективы

КЕЙС

АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС РОССИИ

Одна из важнейших задач, стоящих перед агропромышленным комплексом – обеспечение страны собственным продовольствием. Сейчас Россия обеспечивает себя растительным маслом на 58%, сахаром на 42%, фруктами и ягодами на 28%, овощами и бахчевыми на 50%, хлебом на 80%, молочными и мясными продуктами на 50-58%.

Один из главных недостатков сельского хозяйства России – большие потери продукции при уборке и хранении: до 30% зерна, 50% картофеля, 20% льна и т.д. Собранная продукция плохо перерабатывается. Из 1 т. Сырья пищевой продукции получают на 20-30% меньше, чем в развитых странах. Не используется 50% субпродуктов и обезжиренного молока, 93% крови. Всё это следствие недостаточного финансирования перерабатывающих отраслей. В России соотношение вложений в них и сельское хозяйство составляет 1:10. А в США – 1,24:1. Очень слабо развита пищевая промышленность Европейского Севера, Сибири, Дальнего Востока. Важнейшая задача сельского хозяйства – развитие различных форм собственности на селе. Доля частного сектора за последние годы увеличилась до 40%. Однако она слишком мала, для того, чтобы компенсировать снижение производства в колхозах и совхозах. Быть фермером в России сложно: из 100 фермерских хозяйств выживает -48. Только наличие различных форм хозяйствования может решить проблему повышения производительности труда в отечественном сельском хозяйстве. От решения проблем, накопившихся в АПК, зависит здоровье и уровень жизни россиян. Калорийность питания российского населения постоянно снижается. По этому показателю (2600ккал в день) Россия сравнялась с развивающимися странами. Очень велик соблазн ввозить многие продукты из-за рубежа, поскольку они дешевле отечественных продуктов. Но важно помнить: все развитые страны мира. Прежде всего, поддерживают своё сельскохозяйственное производство, даже если оно дороже зарубежного.

Вопросы

1. Сформулируйте проблему.
2. Подумайте, производство, каких видов сельскохозяйственной продукции, наиболее реально для обеспечения страны продовольствием. Учитывайте её

агроклиматические особенности? (используя климатическую карту России, карты “Животноводство” и “Растениеводство”)

3. Как сократить потери продукции при уборке и хранении?
4. Какие формы собственности, и какие виды хозяйств существуют в сельском хозяйстве?
5. Как можно повысить производительность труда в сельском хозяйстве?
6. Как сельское хозяйство влияет на здоровье и уровень жизни Россиян?
7. Почему развитые страны мира поддерживают своё сельскохозяйственное производство?

1. Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

2. Исходные позиции формирования рыночных отношений в России.
3. Совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих на становление рыночных отношений.
4. Начало рыночных реформ.
5. Преобразование отношений собственности: разгосударствление и приватизация.
6. Приватизация государственной собственности в России: как цели, основные этапы и соответствующие им способы, механизм реализации.
7. Приватизация и демонополизация производства.
8. Общие социально-экономические итоги приватизации.
9. Процесс деиндустриализации, его признаки.
10. Кризис наукоемких отраслей производства.
11. Усиление деформации экономики.
12. Рост ее сырьевой ориентации.
13. Падение объемов производства и производительности труда.
14. Преобразование аграрных отношений в процессе рыночной трансформации.
15. Противоречивые итоги первого этапа экономических преобразований.
16. Рост разрыва в уровнях промышленного развития России и индустриально развитых стран Запада.
17. Стратегия социально-экономического развития России на период до 2010 г.: возрождение отечественного производства; активизация инвестиций в основной капитал с целью создания новых производств; корректировка кредитно-денежной и фискальной системы; развитие конкурентной среды и предпринимательской инициативы.
18. Ориентиры развития российской экономики: преодоление трансформационного спада и осуществление структурной диверсификации народного хозяйства; обеспечение роста реального сектора; создание благоприятных условий для повышения благосостояния всех членов общества.
19. Необходимость повышения конкурентоспособности экономики России. Основные пути достижения этой цели.
20. Признаки новой экономической эпохи.
21. Структура глобальной экономики.
22. Россия начала XXI века как своеобразное геоэкономическое пространство, соединяющее в себе структурные черты, как сырьевого Юга, так и высокотехнологичного Севера.
23. Объективная необходимость осуществления в России радикальной экономической модернизации с целью создания социально ориентированного рыночного хозяйства с высоким уровнем инновационного вектора развития.
24. Общая характеристика сопоставления социально-экономического России и ведущих мировых держав с XVIII до начала XXI века.
25. Общая характеристика состояния социально-экономического развития России в мире к началу XVIII в.

26. Основные причины разрыва в социально-экономическом развитии и цивилизационном отношении России и ведущих стран Западной Европы.
27. Отставание России по развитию важнейших характеристик человеческого капитала к концу XVIII века.
28. Развитие России в XIX в. Положение России к началу Первой мировой войны.
29. Итоги экономического рывка, совершенного СССР в процессе сталинской модернизации.
30. Положение России в мире в начале XXI в.

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства. Слушатель умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства. Слушатель не умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель не владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.

8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Кациель С.А. Экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кациель С.А. — Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2015.— 163 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/32801>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Назин, К. Н. Экономика России. Инфраструктура : учебник для вузов / К. Н. Назин, Д. И. Кокурин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 277 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10612-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565636>.
3. Вахитов Д.Р. Экономика [Электронный ресурс]: конспект лекций для студентов вузов/ Вахитов Д.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский государственный университет правосудия, 2015.— 327 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/49618>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Лескина О.Н. Экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие для школьников старших классов, абитуриентов высших учебных заведений, поступающих на экономические специальности/ Лескина О.Н.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 76 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/21353>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Экономика России и Европы в эпоху глобализации. Экономическое развитие, механизмы управления и информатизации стран европейского союза [Электронный ресурс]: сборник научных работ Центра ЕС на Юго-Западе России/ З.А. Агузаров [и др.]. — Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2015.— 357 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47198>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Лизогуб А.Н Экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лизогуб А.Н, Симоненко В.И., Симоненко М.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016.— 101 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/763>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Ханин Г.И. Экономическая история России в новейшее время. Том 2. Экономика СССР и РСФСР в 1988-1991 годах [Электронный ресурс]: монография/ Ханин Г.И.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014.— 401 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45070>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

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

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

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития
Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

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

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

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

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

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

Коммерсант

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

Финансовая газета

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

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

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

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические

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

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

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач (ДПК-7).	Формирует и реализует инвестиционную политику. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. ____

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование основ системы знаний о правовом обеспечении деятельности руководителя организации; формирование целостного представления о проектном управлении и концепции управления ими от планирования до завершения в реальных условиях рыночной экономики.

Задачи дисциплины:

- оценивать стоимость проектных работ и оценивать затраты по проекту;
- распределять ответственность за проектные работы между членами проектной команды с использованием матрицы ответственности RAM (Responsibility Assignment Matrix);
- идентифицировать проектные риски и анализировать их величину;
- научиться оценивать результаты реализации проектов и фаз управления ими; навыкам планирования проектом; методам оценки эффективности проектов;
- овладение навыками сетевого анализа, календарного планирования и контроля хода реализации проекта;
- ознакомление с основными принципами управления проектами; с процессами управления проектами, входными ресурсами и результатами каждого процесса; научиться выделить основные проблемы, препятствующие успешному управлению проектами, и пути их разрешения; ставить цели и задачи на каждом этапе реализации проекта.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Знать порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации; Технологии и методы формирования и контроля бюджетов; Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда	Разрабатывать корпоративные социальные программы; Готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Внедрять методы рациональной организации труда	Навыками разработки корпоративных социальных программ; Навыками готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Навыками внедрять методы рациональной организации труда
	ПСК-9 Способность эксплуатировать интегрированную систему управления рисками	Знать методы идентификации, оценки и управления рисками и возможности их применения; Процесс управления в чрезвычайных и кризисных	Анализировать и применять методики оценки и управления рисками; Производить периодический мониторинг предельно	Навыками идентификации, анализа и оценки наиболее критичных рисков организации; Анализом функционирования системы управления рисками

		ситуациях, а также управления непрерывностью бизнеса	допустимого уровня риска	
	Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования (ДПК-1).	Знать принципы, методы, приемы, особенности консультирования.	Применять основные приемы консультирования.	Навыками работы с консультантами, навыками консультирования.
	ПСК-12 Способность разрабатывать системы стратегического управления персоналом организации	Знать специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы по управлению персоналом, границы их применения; Основные метрики и аналитические срезы системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	Работать с информационным и системами, цифровыми сервисами по операционному управлению персоналом и работой структурного подразделения	Навыками реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации; Разработкой стандартов деятельности подразделения и унификация процессов

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.В.4.1. Руководство проектом как особый вид управления.	Определение проекта. Основные отличия проектной деятельности компании от операционной. Классификация проектов и их основные типы. КСУП – корпоративная система управления проектами. Основные составляющие КСУП. Документ «нулевого» уровня – политика в области управления проектами.	Основные проектные роли: спонсор проекта, куратор, руководитель, координатор, функциональный менеджер. Концепция сарі Ицхака Адизеса и её приложение к проектному менеджменту. Влияние организационной структуры компании на проектную деятельность. Различные виды матричных структур, их достоинства и недостатки.
3.В.4.2. Работа с заинтересованным и сторонами (стейкхолдерами) проекта.	Основные группы стейкхолдеров и требования, предъявляемые ими к проекту. Прояснение степени поддержки/противодействия и силы влияния стейкхолдеров проекта. Инструменты анализа: карта заинтересованных сторон, таблица интересов, матрица «поддержка x сила влияния».	Интегральная формула оценки человеческих рисков А.В. Пирогова.
3.В.4.3. Инструменты планирования.	Фаза планирования: основные шаги и задачи. Понятие Базового плана проекта. Планирование по 9 областям знаний. Методология «набегающей волны». Сценарное планирование. Планирование содержания. Иерархическая структура работ (Work Break-down Structure).	Прямые и накладные расходы. Основы управления проектными рисками. Модель управления рисками по РМВОК. Классификация рисков. Идентификация рисков. Качественный анализ и оценка рисков. Разработка мер реагирования. Дособытийные и постсобытийные методы управления рисками.
3.В.4.4. Контроль за ходом выполнения проекта.	Процессы мониторинга и управления по РМВОК. Инструменты визуализации статуса проекта: диаграмма контрольных точек и диаграмма «светофор».	Метод освоенного объёма – аналитический инструмент мониторинга статуса проекта. «Ловушки» метода освоенного объёма.
3.В.4.5. Работа с проектной командой.	Модель групповой динамики Брюса Такмана. Модель ситуационного руководства Хёрси-Блэнчарда.	Кодекс этики и профессионального поведения специалиста в области управления проектами (PMI Code of Ethics and Professional Conduct)

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов,

(темы)		(ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.В.4.1	Правовые формы организации и разработки проекта и управления проектами. Договорное регулирование проектной деятельности. Современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России.	7
3.В.4.2	Система управления рисками и основные подходы к оценке риска. Основы формирования финансовых ресурсов проекта. Оценка стоимости проекта. Планирование затрат по проекту (бюджетирование). Финансирование за счёт выпуска акций и другие источники финансирования проектов. Эффект и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации и её виды. Оценка экономической эффективности проекта.	7
3.В.4.3	Контроль при реализации проекта. Мониторинг проекта. Управление изменениями и конфигурациями. Конфликты и их разрешение. Контроль качества проекта. Логистика проекта и управление контрактами. Организация подрядных торгов и управление закупками проекта.	7
3.В.4.4	Основные процедуры и фаз завершения проекта. Основные программные продукты в управлении проектами.	7
3.В.4.5	Кодекс этики и профессионального поведения специалиста в области управления проектами (PMI Code of Ethics and Professional Conduct).	8
Итого:		36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия с деловыми играми;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- деловые игры.

Лекционные занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей основ системы знаний о правовом обеспечении деятельности руководителя организации; формирование целостного представления о проектном управлении и концепции управления ими от планирования до завершения в реальных условиях рыночной экономики.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований

слушателей в рамках сформулированной ими темы.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.В.4.4	Управление реализацией проекта	ПСК-9, ПСК-12	Деловая игра	1. Слушатель задает актуальные вопросы. 2. Выводы аргументированы.	0-7 0-7
3.В.4.5	Планирование и эффективность реализации проекта	ПСК-1, ДПК-1	Деловая игра	1. Слушатель задает актуальные вопросы. 2. Выводы аргументированы.	0-7 0-7
Итого:					0-28

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам проведения деловых игр (табл. 6). Количество набранных баллов по обсуждениям может составить 0-28. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к деловой игре

Слушателям в процессе игры предлагается выступить в роли программных директоров «узкопрофильного» в тематическом отношении телевизионного канала и сверстать сетку вещания таким образом, чтобы он стал дружелюбным контекстом размещения специализированной рекламы, имеющей свою специфическую целевую аудиторию. Например, можно предложить слушателям создать программную модель телевизионного канала для молодых мам, в рамках которого естественным (и даже необходимым) образом будет смотреться реклама тех же подгузников.

Деловые игры

Деловая игра № 1. Деловая игра «Управление командой»

Условия деловой игры:

- Индивидуальный кейс;
- Продолжительность 1 час 15 мин.

Этап	Время, ч:мин
Подготовка	0:45
Презентация	0:10
Вопросы	0:20
Итого:	1:15

Описание:

Компания "Напрасный Труд" занимается розничной продажей воздушных шариков: торговые представители ходят по квартирам и предлагают жильцам покупать шарики.

Сегодня 1 октября.

Вы назначены супервайзером команды, которая работает в ЮВАО Москвы. Начало рабочего дня в компании – 8:30

Ваш предшественник, Денис Охломонов, уволен "за систематическое невыполнение плана и отсутствие дисциплины в команде"

Ваша команда:

- Ксения Тупчак
- Степан Огурцов
- Филипп Наливайко
- Герман Ослович
- Стелла Хомякова

Результаты работы команды в сентябре:

	План , \$	Продажи , \$
Герман Ослович	8000	7700
Ксения Тупчак	8000	8150
Стелла Хомякова	8000	7650
Степан Огурцов	8000	8100
Филипп Наливайко	8000	8000

Схема зарплаты:

- 6% от объема продаж

Из беседы с Денисом Охломоновым Вы узнали следующее:

Ксения Тупчак

- 25 лет
- Стаж – 2 года

- Не замужем
- Были жалобы от клиентов типа: "Мы сказали, что нам ничего не надо, а она все ходит и ходит ..."
- Дважды была уличена в приписках – в отчетах завышала реальные показатели
- Говорит медленно, растягивая слова
- Мимика выражена слабо
- В команде общается только с Филипом Наливайко
- Образование: швея-мотористка
- Увлечения: шейпинг, бары / дискотеки, мужчины

Степан Огурцов

- 24 года
- Стаж – 1.5 года
- Женат, дочке 2 года
- Отчеты сдает всегда вовремя
- Всегда готов выйти на подмену в свой выходной
- Считает, что его должны были назначить супервайзером после увольнения Дениса
- Тяжело сходится с людьми
- В прошлом году сломал клиенту челюсть за то, что тот обозвал Степана нецензурным словом
- Увлечения: КМС по боксу. Туристические походы, рафтинг, лыжи

Филипп Наливайко

- 26 лет
- Стаж – 3 года
- Разведен, сыну 4 года
- Постоянные проблемы с отчетностью – сдает не вовремя, ошибается, ...
- Иногда опаздывает на работу. Говорит, что проспал
- Может позвонить в 10 утра и сказать, что не выйдет на работу, потому что вчера "немножко перебрал..."
- С удовольствием занимается организацией "командного отдыха"
- Рубаха-парень, душа компании
- С энтузиазмом берется за любое дело
- Жизнерадостный, активный, энергичный
- Легко общается с неприятными, грубыми, "тяжелыми" клиентами
- Увлечения: играет на гитаре, поет. Футбол (болельщик). Алкоголь

Герман Ослович

- 22 года
- Стаж – 4 года
- Любит общаться с новыми клиентами
- Никогда не возвращается к клиенту, который ему отказал
- Отличные отношения с коллегами в команде
- В проблемных ситуациях предпочитает искать решение с помощью коллег
- Легко формулирует свои мысли, говорит логично и убедительно
- Внимательный слушатель
- Учится в МГУ на вечернем отделении
- Папа – декан МГУ
- Увлечения: философия, литература, международный туризм, дайвинг

Стелла Хомякова

- 19 лет
- Не замужем. Сыну 1 год.
- Стаж – 0.5 года
- На работу выходит раньше на 30 – 40 мин

- Вечером часто задерживается на 1 – 2 часа
- Есть благодарность от клиента: Вернула лишние деньги, выплаченные ей ошибочно
- В случае отказа клиента может нагрубить. Или расплакаться и убежать...
- Учится на вечернем отделении
- Яркий, вызывающий макияж
- Увлечения: спортивно-бальные танцы, женские романы

Ваш менеджер сообщил Вам следующее:

- Результаты работы команды в сентябре – неудовлетворительные
- Дисциплина - отсутствует
- Ваша задача – выполнить план и укрепить дисциплину
- План на октябрь на 10% выше, чем на сентябрь
- Необходимо уволить одного человека

В сентябре произошло 3 инцидента:

- Ксения Тупчак и Филип Наливайко не вышли на работу 19/09 без уважительной причины
- Во время собрания Степан Огурцов подрался с Германом Ословичем, после чего Ослович неделю был на больничном
- Стелла Хомякова швырнула в лицо клиенту пакет с шариками, клиент обратился в милицию с заявлением

Задание:

- Подготовить план Ваших действий на текущий месяц
- Обосновать все принятые Вами решения
- Рассказать, какой Вы видите команду и результаты ее работы через 6 месяцев

Деловая игра № 2 "Глухой Бетховен"

Важно проверить как будет действовать испытуемый в условиях, когда предъявляются повышенные требования к коммуникативным навыкам. Для переговоров с глухим иностранцем, когда под руками могут не оказаться даже перо и бумага, чернила. А язык будет неизвестным. То переговоры о конкретных действиях, сроках и условиях потребует подключить смелость, настойчивость, креативность и коммуникативные навыки.

Вы идете договариваться с глухим Бетховеном. Он русского языка не знает и без трубочки ничего не слышит.

Оцениваемые компетенции:

1. Мы проверяем коммуникативные навыки.
2. Смелость.
3. Настойчивость в достижении цели.
4. Результативность.
5. Умение вести сложные переговоры.
6. Креативность.

Глухой Бетховен

Людвиг Ван Бетховен практически оглох в возрасте 35 лет. То есть все свои самые известные и лучшие произведения он написал, будучи абсолютно глухим. Иногда что-то расслышать ему помогала деревянная трубочка-рупор.

Если же он по какой-либо причине забывал этот инструмент, а под руками не было чернил, бумаги и пера (что в то время было вполне естественно), то объяснить великому композитору даже самый простой вопрос было практически невозможно.

Для эффекта погружения я вывожу на экран один из портретов Бетховена.

Либо рисунок углем и мелом Клобера, который нравился самому композитору, либо картину кисти Йозефа Штилера.

Иногда я добавляю несколько фактов из жизни композитора.

1. Бетховен написал 240 произведений.
2. Он впервые использовал хор в симфонии. Это была Девятая симфония.
3. Бетховен написал только одну оперу – «Фиделио».
4. «"Та-та-та-тааа!"- звучит начало Пятой симфонии. "Так сама судьба стучится в дверь!" – объяснял это Бетховен.

5. Именно длительность Девятой симфонии Бетховена (более семидесяти минут) определила параметры нового формата записи музыки на компакт-диски.

6. Бетховен легко принимал заказы от щедрых меценатов, а с издателями вел финансовые переговоры в очень жестком тоне. Композитор был не миллионером, но весьма и весьма состоятельным человеком по меркам своей эпохи.

7. Композитор был третий Людвиг ван Бетховен в своей семье. Первым был его дедушка, известный музыкант в Бонне, а второй был старший брат Бетховена, который родился раньше всего на шесть дней.

8. Бетховен так и не научился умножать и делить. В последние дни, если бы ему пришлось умножить, скажем, 50 x 52, он бы выложил 50 палочек 52 раза.

9. Когда Бетховен только начинал сочинять музыку, большинство композиторов сочиняли для клавесина. Бетховен сделал ставку на фортепиано и не прогадал.

10. Лунная соната была хитом с самого начала, посвященная Бетховеном, еще будучи учеником, любовному интересу к Джулии (Джульетта Гвиччарди).

Затем ставлю «Лунную сонату».

Участники погружаются в игровую реальность.

Задание:

Вы встречаете автора знаменитой «Крейцеровой сонаты» и «Героической симфонии». Вы отправлены к нему для переговоров о написании гимна для Вашей компании, в которой должны отражаться профиль того, чем компания занимается, гимн должен быть торжественным, в нем должно быть много скрипичной музыки и альтов.

Вы готовы заплатить за это 100 тысяч рублей. Половину вы готовы выдать сейчас, если Бетховен даст согласие.

Второе поручение, с которым вы обращаетесь к композитору – это участие в корпоративной вечеринке по поводу (юбилея компании, нового года, 23 февраля). Вы бы хотели обсудить цену его присутствия без исполнения произведений и вариант, если он исполнит несколько своих произведений. В актовом зале есть рояль, но он не настроен. Он должен об этом знать, принимая решение.

Вариант условий №1. У него и у вас не чем и не на чем писать. Трубочки у Бетховена нет. Придется объяснять как-то по-иному.

Вариант условий №2. Вы не знаете иностранных языков, также как и Бетховен. Бумага и ручка есть.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Определение проекта и классификация проектов.
2. Устав (Паспорт) проекта и его назначение.
3. Тройные ограничения в проекте (секрет КГБ).
4. Модель 9 областей знаний по РМВОК.
5. Модель 5 групп процессов по РМВОК и её упрощение – модель базового жизненного цикла проекта.
6. Основные проектные роли.
7. Типы организационных структур в управлении проектами.
8. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа проектного окружения.
9. Формула А.В. Пирогова – мера «человеческих» рисков проекта.
10. Базовый план проекта и его структура.

11. Управление изменениями в проектной работе.
12. Иерархическая структура работ.
13. Представление расписания проекта. Сетевая диаграмма и диаграмма Ганта.
14. Принципы оценки затрат по проекту.
15. Ресурсное планирование. Условно-бесплатные ресурсы.
16. Бюджет и смета проекта.
17. Методы идентификации проектных рисков.
18. Качественный анализ проектных рисков.
19. Стратегии воздействия на риски проекта.
20. Методы визуализации прогресса в реализации проекта. Диаграмма контрольных точек и диаграмма «Светофор».
21. Модель групповой динамики Брюса Такмана.
22. Модель ситуационного руководства Хёрси-Блэнчарда.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-72 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-34 баллов, ссылки на литературные источники – 0-34 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-34 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 80 и более баллов (суммируются баллы, полученные при обсуждениях и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	«зачтено»	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты рисков; методы анализа рисков; методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; осуществлять процесс управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; навыками управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
	«не зачтено»	Слушатель не знает основные понятия, категории и инструменты рисков; методы анализа рисков; методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять выбор

менее 80		инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; осуществлять процесс управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; навыками управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман ; перевод А. В. Шаврин. — 8-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2022. — 761 с. — ISBN 978-5-93208-582-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120882.html>

2. Герштейн, Ю. М. Управление проектами с Microsoft Project 2016 : практикум / Ю. М. Герштейн. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. — 133 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115906.html>

3. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. — 7-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2021. — 272 с. — ISBN 978-5-93208-563-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109430.html>

4. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581725>.

5. Самсонова М.В. Экономика отраслевых рынков [Электронный ресурс]: практикум/ Самсонова М.В., Белякова Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2021.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33670>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Еремина С.В. Основы финансовых расчетов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Еремина С.В., Климов А.А., Смирнова Н.Ю.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 166 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51044>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1 Романов В.П. Информационные технологии моделирования финансовых рынков [Электронный ресурс]/ Романов В.П., Бадрина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2018.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/18807>.— ЭБС «IPRbooks».

2 Демина И.Д. Внутренний контроль формирования и использования долговых финансовых вложений [Электронный ресурс]: монография/ Демина И.Д., Одегова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54490>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет источники

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

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

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>
<http://www.rbc.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.
Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация

о фондовых и валютных рынках.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды
ПСК-9 Способность эксплуатировать интегрированную систему управления рисками	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования (ДПК-1).	Проводит консультации с представителями различных культур Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе
ПСК-12 Способность разрабатывать системы стратегического управления персоналом организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	4
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
7.1 Нормативно-правовые документы.....	11
7.2 Основная литература.....	11
7.3 Дополнительная литература.....	13
7.4 Интернет-источники.....	13
7.5. Справочные системы.....	14
7.6. Иные источники.....	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: формирование знаний о целях, порядке и технологии обоснования инвестиционных решений с помощью бизнес-планирования.

Задачи дисциплины:

- научиться понимать принципы оценки эффективности проектов; принимать управленческие решения в процессе разработки бизнес плана о последовательности и параметрах выполнения инвестиционного проекта на основе комплексного анализа проекта или бизнеса; разрабатывать бизнес-модель;
- получить навыки владения технологией разработки бизнес плана; подготовки исходных данных для инвестиционного проекта; проведения комплексного анализа проекта; разработки инвестиционного плана проекта или бизнеса;
- формирование навыков разработки финансовой и инвестиционной части бизнес-плана инвестиционного проекта.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-4 Способность разрабатывать предложения по автоматизации и цифровизации процессов управления персоналом	Порядок подготовки, оформления, ведения и хранения документов по проекту в области автоматизации и цифровизации системы и процессов управления персоналом; Методы анализа и проектирования технологии автоматизации и цифровизации системы и процессов управления персоналом	Разъяснять цели и потенциальные результаты автоматизации и цифровизации системы и процессов управления персоналом; Разрабатывать методологии и алгоритма внедрения проектов автоматизации и цифровизации процессов и системы управления персоналом	Разработкой проекта планов внедрения проектов по автоматизации и цифровизации процессов управления персоналом организации; Навыками внедрения проектов по автоматизации и цифровизации процессов управления персоналом организации
	ПСК-13 Способность реализации системы стратегического управления персоналом	Методы анализа выполнения планов и программ; Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом	Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом и обеспечению кадровой безопасности; Формировать и проводить социальную политику и социальные программы	Внедрением и поддержанием корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на

самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.В.5.1. Основы планирования, бизнес-проекты и инвестиции. Понятие бизнес-плана	Понятие бизнес-проектов и бизнес-планов. Место и роль бизнес-проектов в стратегическом планировании и развитии фирмы. Цели бизнес-проекта. Классификация бизнес-проектов. Участники бизнес-проекта. Понятие инвестиций, классификация инвестиций. Фазы жизненного цикла инвестиционного проекта. Определение бизнес-плана и его роль в деятельности фирмы.	Взаимосвязь бизнес-плана с Миссией организации, общефирменной стратегией и текущими стратегиями фирмы. Отличие бизнес-плана от других плановых документов (стратегического плана управления, инвестиционного проекта, технико-экономического обоснования и др.) Цели, задачи, и функции бизнес-планирования. Роль и назначение бизнес-плана. Виды бизнес-планов.
3.В.5.2. Структура бизнес-плана	Последовательность разработки бизнес-плана. Организация процесса бизнес-планирования. Типовая структура бизнес-плана.	Зависимость структуры, содержания и объема БП от его вида и назначения. Взаимосвязь разделов бизнес-плана.
3.В.5.3. Программные продукты, используемые при разработке бизнес-планов	Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Программные продукты фирмы Альт-Инвест. Программные продукты фирмы ИНЕК. Программные продукты фирмы PRO-INVEST IT. Использование Microsoft Excell при	Сравнительный анализ компьютерных продуктов. Основные этапы выполнения оценки инвестиционных проектов с использованием компьютерных программ.
3.В.5.4. Оценка эффективност и проекта	Оценка эффективности проекта в целом и участия в проекте. Основные принципы проведения оценки эффективности инвестиций. Понятие потоков платежей инвестиционного проекта. Понятие ставки дисконтирования, методы ее определения. Показатели эффективности инвестиций (NPV, PI, IRR, PBP).	Взаимосвязь показателей эффективности инвестиций. Выбор проекта из альтернативных вариантов с по- мощью показателей эффективности инвестиций Прогноз запаса финансовой прочности (оценка безубыточности). Задачи, решаемые методом анализа чувствительности, и методика его проведения. Использование метода сценариев в БП

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.В.5.1	Цели, задачи, и функции бизнес-планирования. Роль и назначение бизнес-плана. Виды бизнес-планов.	9

3.В.5.2	Организация процесса бизнес-планирования. Типовая структура бизнес-плана. Взаимосвязь разделов бизнес-плана.	9
3.В.5.3	Характеристика общих требований, предъявляемых к бизнес-плану. Проведение экспертизы проекта. Выбор из альтернативных вариантов.	9
3.В.5.4	Основные принципы проведения оценки эффективности инвестиций. Понятие потоков платежей инвестиционного проекта. Понятие ставки дисконтирования, методы ее определения.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- групповой проект и задание.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей навыков разработки финансовой и инвестиционной части бизнес-плана инвестиционного проекта; владения технологией разработки бизнес плана; подготовки исходных данных для инвестиционного проекта; проведения комплексного анализа проекта; разработки инвестиционного плана проекта или бизнеса; принимать управленческие решения в процессе разработки бизнес плана о последовательности и параметрах выполнения инвестиционного проекта на основе комплексного анализа проекта или бизнеса; разрабатывать бизнес-модель.

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

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

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

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

- вопросы к зачету;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.В.5.2	Рекомендации к составлению разделов бизнес-плана	ПСК-4	Групповой проект, задание	1. Проект отражает результаты работы, поставленные задачи выполнены, содержание темы полностью раскрыто.	0-5
				2. Проведен полный анализ практического материала.	0-5
				3. Аргументированы выводы, обоснованы предложения.	0-5
3.В.5.4	Оценка эффективности проекта	ПСК-13	Групповой проект, задание	1. Проект отражает результаты работы, поставленные задачи выполнены, содержание темы полностью раскрыто.	0-5
				2. Проведен полный анализ практического материала.	0-5
				3. Аргументированы выводы, обоснованы предложения.	0-5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам участия в групповом проекте и выполнении кейс-задания (табл. 6), количество набранных баллов, по которым может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации для выполнения заданий

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

При выполнении практических заданий необходимо:

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

Методические рекомендации по подготовке к групповому проекту

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

3.В.5.2. Структура бизнес-плана

Групповой проект «Составление бизнес-плана».

Выберите форму собственности предприятия, вид деятельности, составьте бизнес-план по следующей схеме:

1. Раздел "Титульный лист" и "Резюме".
2. Раздел "Описание фирмы". Особенности описания предприятия в бизнес-плане (БП).
3. Раздел "Продукт и услуга". Особенности описания продуктов и услуг в БП.
4. Раздел "Анализ рынка". Описание состояния и перспектив развития отрасли в БП. Описание основных сегментов рынка. Принципы выбора целевых рынков. Анализ конкурентов.
5. Раздел "План маркетинга". Выбор маркетинговой стратегии товарной политики. Выбор стратегии ценообразования. Методы ценообразования. Сбытовая политика. Коммуникативная политика. Бюджет маркетинга.
6. Раздел "Производственный план". Потребность в долгосрочных активах и оборотном капитале инвестиционного проекта.
7. Раздел "Организационный план". Организационная структура и кадровая политика фирмы. Построение календарного плана.
8. Анализ рисков в бизнес-плане. Методы оценки рисков в БП. Методы нейтрализации и снижения рисков.
9. Раздел "Финансовый план".

3.В.5.4. Оценка эффективности проекта

Групповой проект «Оценка эффективности проекта»

1. Оценка эффективности проекта в целом и участия в проекте. Основные принципы проведения оценки эффективности инвестиций.
2. Понятие потоков платежей инвестиционного проекта. Понятие ставки дисконтирования, методы ее определения.
3. Показатели эффективности инвестиций (NPV, PI, IRR, PBP). Взаимосвязь показателей эффективности инвестиций. Выбор проекта из альтернативных вариантов с помощью показателей эффективности инвестиций
4. Прогноз запаса финансовой прочности (оценка безубыточности). Задачи, решаемые методом анализа чувствительности, и методика его проведения. Использование метода сценариев в БП.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Какие задачи должен решать бизнес план.

2. Элементы составляющие бизнес модель.
3. Цели и виды бизнес-планов.
4. Структуры бизнес планов.
5. Цель и содержание резюме.
6. Цели и содержание описания компании.
7. Цели и содержание описания продуктов и услуг.
8. Цели и содержание анализа рынка и конкуренции компании.
9. Цели и содержание описания маркетинга и сбыта.
10. Цели и содержание описания инвестиционный и организационные планы.
11. Цели и содержание анализа рисков.
12. Цели и содержание описания финансовые показатели и потребности в финансировании.
13. Основные этапы разработки бизнес плана.
14. Возможности и сравнительный анализ программных продуктов, используемых при разработке бизнес-планов.
15. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов.
16. Ошибки при выборе точки зрения на проект.
17. Ошибки качественного и количественного риск анализа проектов.
18. Основные показатели эффективности инвестиционных проектов.
19. Ошибки при подготовке исходной информации и проведении расчетов эффективности.
20. Ошибки на этапе представления результатов потенциальным инвесторам.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-25 баллов, ссылки на литературные источники – 0-20 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-25 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 80 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении групповых проектов и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	«зачтено»	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты составления бизнес-планов. Слушатель умеет составлять бизнес планы, прогнозировать их с учетом различных факторов. Слушатель владеет навыками прогнозирования и оценки эффективности бизнес-планов.
менее 80	«не зачтено»	Слушатель не знает основные понятия, категории и инструменты составления бизнес-планов. Слушатель не умеет составлять бизнес планы, прогнозировать их с учетом различных факторов. Слушатель не владеет навыками прогнозирования и оценки эффективности бизнес-планов.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-

- ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Ермакова Ж.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: методические указания по подготовке курсовой работы/ Ермакова Ж.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2023.— 30 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50039>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова ; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560505>.
3. Баркалов С.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баркалов С.А., Бекирова О.Н.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018.— 266 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54994>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]/ Горбунов В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2021.— 141 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/56371>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Попов А.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попов А.А., Попов Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 567 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42931>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бирман Л.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 397 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51040>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Л.А. Васильева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2018.— 148 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48912>.— ЭБС «IPRbooks».
8. Левкин Г.Г. Управление логистикой в организации (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Левкин Г.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2022.— 131 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/17767>.— ЭБС «IPRbooks».
9. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2016.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466>.— ЭБС «IPRbooks».
10. Лукманова И.Г. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лукманова И.Г., Королев А.Г., Нежникова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014.— 172 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/20044>.— ЭБС «IPRbooks».
11. Беликова И.П. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций)/ Беликова И.П.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 80 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47372>.— ЭБС «IPRbooks».
12. Синенко С.А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Синенко С.А., Славин А.М., Жадановский Б.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2017.— 181 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/40574>.— ЭБС «IPRbooks».
13. Ричард Ньютон Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс]/ Ричард Ньютон— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 180 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41475>.— ЭБС «IPRbooks».
14. Кудина М.В. Управление компанией [Электронный ресурс]: теория и практика/ Кудина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2019.— 325 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54668>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Бекетова О.Н. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бекетова О.Н., Найденов В.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2019.— 159 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6262>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Орлова П.И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Орлова П.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Корпорация «Диполь», 2018.— 193 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10551>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Афонасова М.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Афонасова М.А.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2018.— 108 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/13877>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Харин А.Г. Бизнес-планирование инновационных проектов [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс/ Харин А.Г.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2018.— 185 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/23811>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2018.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6305>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Алексеев О.А. Конфликтология и управление [Электронный ресурс]: теоретические основы, аналитическая модель, практическое значение/ Алексеев О.А.— Электрон. текстовые данные.— Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015.— 326 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33852>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2019.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/32121>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-источники

1. Сайт Ассоциации управления проектами www.apm.org.uk.
2. Интернет-справочник по сайтам, касающимся управления исследовательскими проектами, принадлежит Школе бизнеса и экономики в Умео, Швеция www.fek.umu.se/irnop/projweb.
3. Поисковый сервер www.hotbot.com.
4. Сайт Международной ассоциации управления проектами www.ihma.ch.
5. Сайт Института «Фонд «Инвестиционные возможности России», содержит полезную информацию об инвестиционных проектах и об инвестиционном климате www.ivr.ru.
6. Сайт Ассоциации управления проектами www.apmorg.uk.
7. Сайт Международной ассоциации управления проектами www.ipma.ch.
8. Сайт со словарем терминов, используемых в сфере управления проектами www.wst.com.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

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

<http://www.fstrf.ru>

<http://www.gost.ru>

<http://www.arbitr.ru>

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

Сайты периодических изданий

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

<http://www.hozpravo.ru>

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

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

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

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

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

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>

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

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4 Способность разрабатывать предложения по автоматизации и цифровизации процессов управления персоналом	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ПСК-13 Способность реализации системы стратегического управления персоналом	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ПРАВОВАЯ СРЕДА В БИЗНЕСЕ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. ____

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

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.....	6
4.2. Содержание дисциплины.....	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	14
7.1 Нормативно-правовые документы.....	14
7.2 Основная литература.....	14
7.3 Дополнительная литература.....	15
7.4 Интернет-ресурсы.....	15
7.5. Справочные системы.....	15
7.6. Иные источники.....	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – сформировать профессиональный уровень, позволяющий квалифицированно решать вопросы корпоративного управления и корпоративных отношений, выстраивать и поддерживать эффективное взаимодействие между акционерами, ТОР-менеджментом и советом директоров и другими органами корпорации.

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

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

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

Задачи дисциплины:

2. Изучить базовые институты и модели корпоративного права и управления;
3. Выявить особенности организационно – правовых моделей бизнеса;
4. Понять природу и функции уставного капитала
5. Проанализировать содержание эмиссии ценных бумаг;
6. Изучить эмиссионные, финансовые и организационные аспекты реорганизации хозяйственных обществ;
7. Исследовать процедуры поглощения ОАО и вытеснения миноритариев;
8. Понимать целесообразность использования различных организационно правовых форм корпораций;
9. Оценивать целесообразность применения различных моделей внутрикорпоративных отношений.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт

Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления (ОПК-1)	Методику формирования бюджетов.	Организовывать работу по исполнению разработанных и утвержденных бюджетов.	Навыками использования технических приемов формирования бюджетов и моделирования в области управления деятельностью компании с целью повышения его эффективности.
	ПСК-8 Способность определять стратегию и политику в области научно-аналитического обоснования, развития и поддержания системы управления рисками крупных организаций на региональном, национальном и отраслевом уровнях	Современные тенденции развития международной и российской теории и практики управления рисками	Определять наиболее важные для функционирования организации (социально-экономической системы) направления, технические и социально-экономические процессы	Навыками Разработки и экспертизы стратегий и политик организации по управлению рисками на региональном, национальном и отраслевом уровнях

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

	Итого:	66	28		14	14		36							2	

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.В.6.1. Сравнительный анализ организационно-правового устройства различных видов корпораций	Современные организационно правовые формы бизнеса. Обзор изменений в ГК РФ. Сравнительный анализ экономического и правового положения акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью.	Хозяйственное партнерство. Инвестиционное товарищество Органы акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью. Формирование оптимальной структуры управления корпорацией.
3.В.6.2. Финансовое устройство корпораций.	Уставный капитал – системообразующая конструкция хозяйственного общества	Эмиссия ценных бумаг Способы размещения ценных бумаг - экономическая природа и правовое регулирование
3.В.6.3. Корпоративный контроль в хозяйственных обществах и методы его формирования.	Корпоративный контроль и методы его формирования Размывание корпоративного контроля участников корпорации и ограничения его концентрации.	Механизмы защиты и восполнения корпоративного контроля участников Контроль над корпорацией третьих лиц
3.В.6.4. Реорганизация юридических лиц как способ их слияния и поглощения.	Реорганизация акционерного общества в форме присоединения (слияния)	Реорганизация акционерного общества в форме выделения (разделения)
3.В.6.5. Поглощение АО и вытеснение миноритариев .	Поглощение корпорации путем приобретения крупных пакетов акций и механизмы защиты интересов неконтролирующих акционеров.	Виды публичных оферт о приобретении эмиссионных ценных бумаг; защитные механизмы в условиях высокой концентрации корпоративного контроля. Вытеснение миноритариев; легальные схемы перехвата корпоративного контроля в акционерных обществах.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)

3.В.6.1. Сравнительный анализ организационно-правового устройства	Сравнительный анализ экономического и правового положения акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью.	7
3.В.6.2. Финансовое устройство корпораций.	Способы размещения ценных бумаг - экономическая природа и правовое регулирование	7
3.В.6.3. Корпоративный контроль в хозяйственных обществах и методы его формирования.	Размывание корпоративного контроля участников корпорации и ограничения его концентрации. Механизмы защиты и восполнения корпоративного контроля участников	7
3.В.6.4. Реорганизация юридических лиц как способ их слияния и поглощения.	Реорганизация акционерного общества в форме присоединения (слияния)	7
3.В.6.5. Поглощение АО и вытеснение миноритариев .	Виды публичных ofert о приобретении эмиссионных ценных бумаг; защитные механизмы в условиях высокой концентрации корпоративного контроля.	8
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов и ответов на опрос;
- выполнение задания.

Лекционные и практические занятия по дисциплине рассмотрение теории и практики коучинга, овладение основными инструментами коучинга, развитие таких компетенций: как способность решения проблем; оказание влияния; саморазвитие и развитие сотрудников.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.В.6.1	Сравнительный анализ организационно-правового устройства различных видов корпораций	ОПК-1, ПСК 8	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2,5 0-2 0-2
3.В.6.2	Финансовое устройство корпораций.	ОПК-1, ПСК 8	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2,5 0-2 0-2
3.В.6.3	Корпоративный контроль в хозяйственных обществах и методы его формирования.	ОПК-1, ПСК 8	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2,5 0-2 0-2
3.В.6.4	Реорганизация юридических лиц как способ их слияния и	ОПК-1, ПСК 8	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-2 0-2,5 0-2

	поглощения.			3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2
3.В.6.5	Поглощение АО и вытеснение миноритариев .	ОПК-1, ПСК 8	Тестирование	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2,5 0-2
Итого:					0-30

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

Методические рекомендации по подготовке к Тестированию, включающего в себя кейсы

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.
2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.
3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы.

Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерное Тестирование на основании решенных кейсов:

Темы письменных заданий включенных в тестирование

Кейс 1. Превращение ОАО в компанию одного лица.

Кейс 2. Получение мажоритарным акционером дополнительного корпоративного контроля за счет общества.

Кейс 3. Оплата акций заемными средствами

Кейс 4. Эмиссия акций с различной номинальной стоимостью с целью перераспределения корпоративного контроля

Кейс 5. Казначейские акции и власть менеджера

Примерные Кейс-задания

Примерный Кейс № 1. Компания Асег

3.В.6.2. Организация стратегического планирования в международной компании.

Проанализируйте следующую ситуацию:

Компания Асег, основанная в 1976 г. на Тайване как небольшая фирма, не имеющая собственных продуктов, является сегодня одним из мировых лидеров в области производства компьютеров, пройдя шаг за шагом все формы интернационализации. 1992-1995гг. стали началом стадии глобальной рационализации. Руководство фирмы разработало три стратегических направления реконструкции: процесс фаст-фуд; структура клиент-сервер; глобальный брэнд - местный менталитет.

Первое направление ставило целью реинжиниринг операционного процесса и повышение его эффективности. Были внедрены принципы процесса фаст-фуд (что предполагало проведение маркетинговых исследований) и планирования с целью выявления основных «ингредиентов», которые необходимо производить; налажен их выпуск на нескольких крупных производственных участках и организована доставка на сборочные участки, расположенные вблизи основных рынков сбыта (например, завод, обслуживающий Россию, находится в Финляндии в 28 км от российской границы). В результате компания смогла поставлять компьютеры потребителям в разных странах точно в срок, при низких издержках.

Второе направление предназначалось для изменения организационной структуры в целях поддержания операционной эффективности. В основу перестройки закладывалась концепция компьютерной архитектуры клиент-сервер, и Асег была преобразована в сетевую организацию в составе компании выделялись главные управления (серверы) и операционные единицы (клиенты), причем между ними не существовало иерархических связей; сервер играет роль ассистента или консультанта для клиента. Операционные единицы наделялись полной властью и ответственностью за свою деятельность, а также одинаковыми правами в доступе к общекорпоративным ресурсам (финансовым, маркетинговым и т.д.). Таким образом, сохранялась целостность единой корпоративной системы, при этом у каждой операционной единицы появлялась возможность предпринимать собственные инициативы.

Третье направление предполагало, что Асег будет иметь в XXI в. 21 дочернюю компанию со статусом открытого акционерного общества, а также создаст (там, где возможно) СП с местными партнерами, опутав, тем самым, мир невидимой паутиной всеобщего интереса в успехе компании. Все это должно сформировать и поддерживать глобальный имидж брэнда Асег, опираясь на местный менталитет (во всех ОАО и СП доля материнской компании сведена к минимуму).

Примерные Вопросы к ситуации:

1. Дайте характеристику стратегическим решениям данной компании
2. Определите характерные черты и особенности стратегии глобальной рационализации.
2. Выделите преимущества и недостатки каждого из стратегических направлений реконструкции, выбранных данной фирмой.
3. Что вы понимаете под глобальным имиджем брэнда фирмы? Какие стратегические мероприятия необходимы, чтобы сформировать и поддерживать глобальный имидж брэнда данной фирмы?

Примерный Кейс № 2. ОАО «Мануфактура»

3.В.6.4. Современные технологии современного международного бизнеса.

Проанализируйте ситуацию

ПАО «Мануфактура» – российское текстильное предприятие (пряжа, нитки, хлопчатобумажные изделия), стратегия развития которого предполагает закрепление на внутреннем рынке (рыночная доля компании составляет сегодня 30-35%), а в дальнейшем – занятие лидирующего положения (40-50%) и «раскрутку» собственной торговой марки. Текущие поставки на экспорт носят тестовый характер и дают возможность повышать культуру производства, поскольку за рубежом требования к качеству товаров более высокие. Продукция «Мануфактуры» пользуется спросом на Западе: компания получает заказы на изготовление полотенец с символикой таких мировых брэндов, как L,Oreal, Yves Rocher, производимые ею товары закупают крупные западные дистрибьюторские фирмы (такие как Quelle). Неделю назад поступило предложение от немецкой фирмы о приобретении 50-60% общего объема производства фабрики.

Примерные вопросы и задания к ситуации:

1. На каком этапе вхождения на международные рынки находится ПАО «Мануфактура»? Что характерно для данного этапа?
2. Какие мероприятия должно осуществить данное предприятие, чтобы занять лидирующее положение на международном рынке?
3. Составьте примерную схему подготовки бизнес сделки с немецкой фирмой. Перечислите источники

Примерный список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Современные организационно правовые формы бизнеса. Обзор изменений в ГК РФ.
2. Сравнительный анализ экономического и правового положения акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью.
3. Хозяйственное партнерство.
4. Инвестиционное товарищество
5. Органы акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью. Формирование оптимальной структуры управления корпорацией.
6. Уставный капитал – системообразующая конструкция хозяйственного общества
7. Эмиссия ценных бумаг
8. Способы размещения ценных бумаг - экономическая природа и правовое регулирование
9. Корпоративный контроль и методы его формирования
10. Размывание корпоративного контроля участников корпорации и ограничения его концентрации. Механизмы защиты и восполнения корпоративного контроля участников
11. Контроль над корпорацией третьих лиц
12. Реорганизация акционерного общества в форме присоединения (слияния)
13. Реорганизация акционерного общества в форме выделения (разделения)
14. Поглощение корпорации путем приобретения крупных пакетов акций и механизмы защиты интересов неконтролирующих акционеров.
15. Виды публичных ofert о приобретении эмиссионных ценных бумаг; защитные механизмы в условиях высокой концентрации корпоративного контроля.
16. Вытеснение миноритариев; легальные схемы перехвата корпоративного контроля в акционерных обществах.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа:

логичность, обоснованность выводов – 0-24 балла, ссылки на литературные источники – 0-22 балла; полнота ответа с приведением примеров – 0-24 балла.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

		необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Рыженков, А. Я. Трудовое право : учебное пособие для вузов / А. Я. Рыженков, В. М. Мелихов, С. А. Шаронов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 220 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06726-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536741>
2. Морозов, Г. Б. Правовое регулирование предпринимательской деятельности : учебник для вузов / Г. Б. Морозов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 432 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19835-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580983> (дата обращения: 27.08.2025).
3. Разумовская, Е. В. Предпринимательское право : учебник для среднего профессионального образования / Е. В. Разумовская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 241 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16958-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532114>
4. Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса [Электронный ресурс]/ Рид

Стюарт [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 248 с.
— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22812>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Ноам Вассерман Главная книга основателя бизнеса [Электронный ресурс]: кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала/ Ноам Вассерман— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 364 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43738>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Коносуке Мацусита Миссия бизнеса [Электронный ресурс]/ Коносуке Мацусита — Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43702>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Маниш Бхуптани RFID-технологии на службе вашего бизнеса [Электронный ресурс]/ Маниш Бхуптани, Шахрам Морадпур— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 280 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42019>.— ЭБС «IPRbooks».

8. Брайан Трейси 100 железных законов успешного бизнеса [Электронный ресурс]/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 250 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48446>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Виноградов, В. А. Стратегия российского бизнеса в условиях права Всемирной торговой организации : учебное пособие / В. А. Виноградов, Р. Ч. Бондарчук, М. П. Фомиченко. — Москва, Саратов : Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 184 с. — ISBN 978-5-00094-301-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/59247.html>

2. Хмелев И.Б. Основы международного бизнеса [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс/ Хмелев И.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2019.— 131 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/14643>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Тимонина И.Л. Развитие международного бизнеса [Электронный ресурс]/ Тимонина И.Л., Колесникова И.В., Мартиросян Э.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2021.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51072>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Образовательные ресурсы

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

Юридическая Россия – образовательный правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

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

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

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

Коммерсант

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

Финансовая газета

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

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

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

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

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

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

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

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

<http://www.aup.ru>

Ресурсный центр малого предпринимательства

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

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

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
ПСК-8 Способность определять стратегию и политику в области научно-аналитического обоснования, развития и поддержания системы управления рисками крупных организаций на региональном, национальном и отраслевом уровнях	Выполняет научно-исследовательские проекты на основе обобщения, анализа и критической оценки результатов научных исследований отечественных и зарубежных авторов в менеджменте и смежных областях

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Москва, 2025 г. ____

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	17
7.1 Нормативно-правовые документы.....	17
7.2 Основная литература.....	18
7.3 Дополнительная литература.....	18
7.4 Интернет-ресурсы.....	18
7.5. Справочные системы.....	18
7.6. Иные источники.....	19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	20

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Управление бизнес-процессами» является ознакомление слушателей с основами современного моделирования бизнес-процессов, тенденциями их развития; обучение применению технологий моделирования бизнес-процессов в профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины – овладение слушателями методами моделирования бизнес-процессов, получения исходной информации, навыками работы с программными инструментами моделирования бизнес-процессов.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-9 Способность эксплуатировать интегрированную систему управления рисками	Методов идентификации, оценки и управления рисками и возможности их применения; Процессы управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях, а также управления непрерывностью бизнеса	Анализировать и применять методики оценки и управления рисками; производить периодический мониторинг предельно допустимого уровня риска	Навыками идентификации, анализа и оценки наиболее критичных рисков организации; Анализом функционирования системы управления рисками
	ПСК-11 Способность администрировать процессы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего документооборота	Основ документационного обеспечения; Порядка оформления, ведения и хранения документации по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения; Локальных нормативных документов организации в области управления персоналом	Анализировать, разрабатывать и оформлять документы по оперативным процессам и их результатам; обеспечивать документационное сопровождение по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения	Навыками администрирования процессов операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего документооборота
	ПСК-12 Способность разрабатывать системы стратегического управления персоналом организации	Специализированные информационные системы, цифровых услуг и сервисов по управлению персоналом, границы их применения;	Работать с информационными системами, цифровыми сервисами по операционному управлению персоналом и	Навыками реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации; Разработкой

		Основных метрик и аналитических срезов системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	работой структурного подразделения	стандартов деятельности подразделения и унификация процессов

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т) 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.О.1.1. Основы бизнес-процессов	Функциональный подход к управлению организацией. Процессный подход к управлению организацией. Эволюция бизнеса.	Понятие процесса. Теоретические основы управления процессами. Рассмотрение организации как системы
3.О.1.2. Бизнес-процесс и его моделирование.	Процесс и его компоненты. Задание процесса как объекта управления. Основные элементы процесса и его окружение. Владелец процесса. Цели процесса. Входы и выходы процесса. Показатель результативности процесса. Свойства бизнес-процесса. Методологии описания деятельности.	Общие принципы моделирования деятельности. Сравнительный анализ методологий моделирования. Инструментальные системы для моделирования бизнеса.
3.О.1.3. Анализ бизнес-процессов.	Методики описания различных предметных областей деятельности. Принципы выделения бизнес-процессов. Подходы к описанию организационной структуры. Подходы к описанию предметных областей деятельности организации	Методы анализа процессов. Анализ характеристик процесса. Анализ результатов имитационного моделирования. Анализ ресурсного окружения процессов. Анализ рисков процесса. Анализ результатов аттестации и аудита.
3.О.1.4. Методология моделирования.	Методология моделирования IDEF0. Типы диаграмм IDEF0. Элементы диаграмм IDEF0. Особенности диаграмм IDEF0.	Особенности диаграмм IDEF0. Нотации моделирования класса workflow. Особенности нотации Процесс. Графические элементы нотации Процесс. Особенности нотации Процедура. Графические элементы

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.О.1.1	Функциональный подход к управлению организацией. Процессный подход к управлению организацией. Эволюция бизнеса. Понятие	9
3.О.1.2	Процесс и его компоненты. Свойства бизнес-процесса. Методологии описания деятельности. Общие принципы моделирования деятельности. Инструментальные системы для моделирования бизнеса.	9
3.О.1.3	Методики описания различных предметных областей деятельности. Методы анализа процессов. Анализ характеристик процесса.	9
3.О.1.4	Методология моделирования IDEF0. Нотации моделирования класса workflow. Особенности нотации Процедура.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и проблем.

Лекционные занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей основ системы знаний о влиянии человеческого фактора на деятельность руководителя организации.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

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

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

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

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - тематика обсуждений;
 - кейсы;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.О.1.2	Бизнес-процесс и его моделирование.	ПСК-12	Обсуждение, кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему со ссылками на литературные источники. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
3.О.1.3	Анализ бизнес-процессов.	ПСК-9	Обсуждение, кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему со ссылками на литературные источники. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
3.О.1.4	Методология моделирования	ПСК-11	Обсуждение, кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему со ссылками на литературные источники. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-45

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Задания для обсуждения

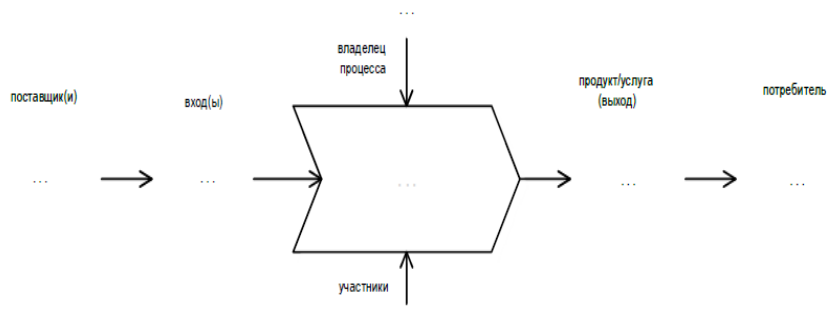
1. Основные недостатки применения структурного подхода к организации и управлению финансово-хозяйственной деятельностью.
2. Содержание процессного подхода к организации и управлению деятельностью предприятием.
3. Типы клиентов бизнес-процесса.
4. Общие показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
5. Моделирование бизнес-процессов как эффективное средство поиска путей оптимизации деятельности компании.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов.
7. Классы бизнес-процессов.
8. Этапы описания бизнес-процессов
9. Внутренние и внешние бизнес-процессы.
10. Основные принципы бизнес-процессов.
11. Качественные и количественные показатели бизнес-процессов.
12. Типы бизнес-процессов.
13. Типовая структура бизнес-процессов управления как стандартная цепочка управленческого цикла.
14. Бизнес-процессы управления.
15. Бизнес-процессы развития.
16. Дерево бизнес-процессов компании.
17. Основные этапы реинжиниринга.
18. Показатели эффективности бизнес-процессов.
19. Эволюционный реинжиниринг.
20. Революционный реинжиниринг.
21. Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов
22. Регламентация бизнес-процессов.
23. Важнейшие элементы системы стандартизации бизнес-процессов.
24. Процедура (методика) управления нормативно-методическими документами (НМД) внутреннего происхождения.
25. Автоматизация бизнес-процессов.
26. Процессы и закон Сарбэйнса-Оксли.
27. Зрелость бизнес-процессов. Проблематика управления бизнес-процессами.

Примеры Кейсов

Кейс 1 – Основные/зарабатывающие процессы компании

Задание 1:

Выберите любой продукт/ услугу и опишите его основные компоненты!



Задание 2:

Выделите 7-10 процессов продажи и производства данного продукта/ услуги.

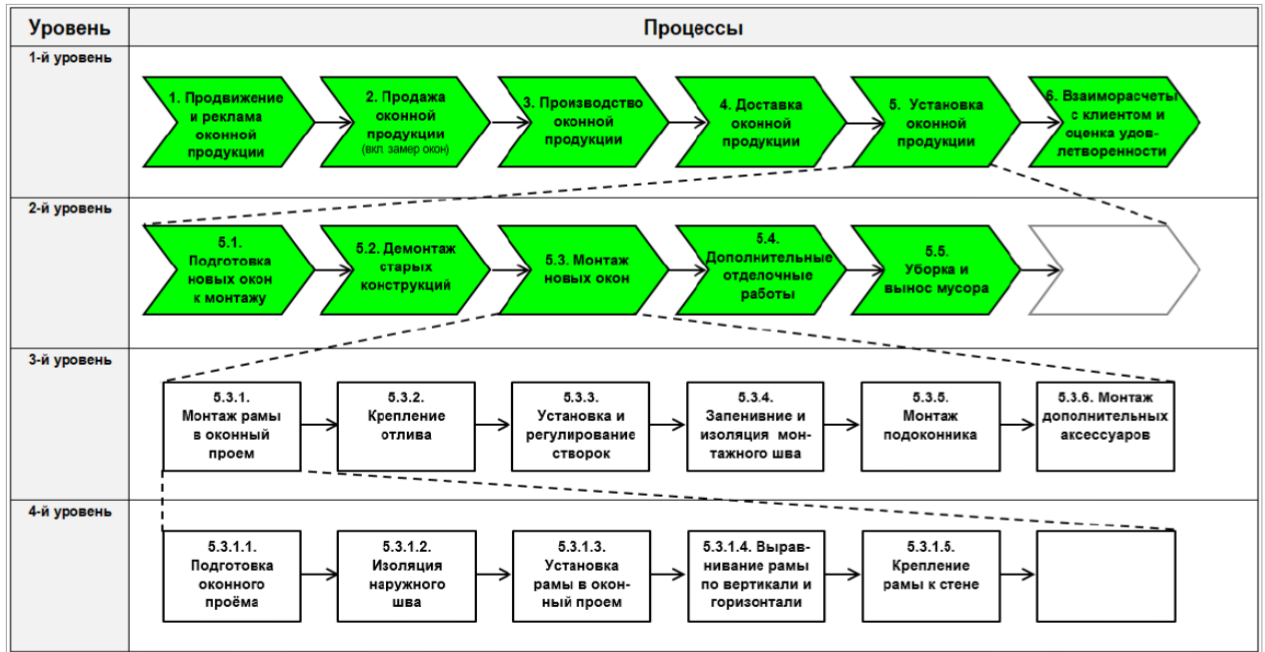


Кейс 2 – Проекты vs Процессы

Определите, являются ли работы из списка внизу «Проектами внутреннего развития» или «Процессами»?

№	Работа	Проект	Процесс
1	Разработка положения по обучению сотрудников компании	V	
2	Планирование обучения сотрудников компании на следующий год		V
3	Формирование отчета по обучению сотрудников компании за 1-е полугодие		
4	Разработка нового продукта/ услуги		
5	Регистрация входящих документов		
6	Мониторинг изменений на рынке и в ожиданиях потребителей		
7	Разработка положения по стратегическому планированию		
8	Разработка Стратегии (на год)		
9	Ребрендинг бизнес-единицы компании		
10	Проведение плановых промо-акций		
11	Подбор, перевод и увольнение персонала		
12	Продажа бизнес-единицы компании		
13	Выставление счета на оплату		
14	Замена основного оборудования в сборочном цехе		
15	Отгрузка материалов в производство		
16	Разработка системы обработки жалоб от клиентов		
17	Разработка новой системы мотивации топ-менеджеров		
18	Расчет и выплата налогов		
19	Переезд центрального офиса в новое место		
20	Открытие филиала организации в регионе/ за рубежом		
21	Празднование корпоративного Нового года в компании		
22	Закупка комплектующих		
23	Корректировка (ежегодная) системы мотивации топ-менеджеров		
24	Массовое сокращение персонала		
25	Закупка туалетной бумаги		
26	Продление договора аренды офиса		
27	Получение компанией сертификата менеджмента качества (ИСО 9001)		
28	Установка компьютера для нового сотрудника		
29	Внедрение процессного управления		
30	Расчет и выплата бонусов топ-менеджерам по результатам квартала		
31	Выбор и внедрение новой CRM-системы компании		
32	Резервное копирование данных ИС и сетевых дисков		
33	Разработка годового бюджета компании		
34	Оформление отпуска		
35	Внедрение Корпоративной системы управления проектами (КСУП)		
36	Реструктуризация компании		
37	Выписывание пропуска на проход в здание		
38	Заказ пиццы в офис в обед на весь отдел		

Кейс 3 – Декомпозиция процессов (пример)



Кейс 4– Моделирование процессов в нотации BPMN

1. Выберите один процесс верхнего уровня для описания!!!
2. В таблице ниже опишите его основные характеристики.
3. На листе А4 опишите выбранный процесс в нотации BPMN (условные обозначения ниже) – по возможности используйте ветвления и циклы.
4. Перенесите модель процесса на лист флип-чарта (с использованием цветных стикеров).
5. Презентуйте модель процесса аудитории с ответами на вопросы.

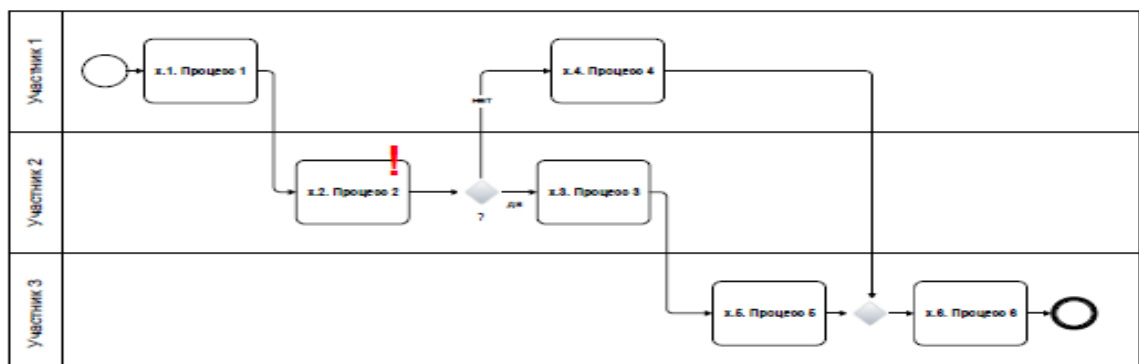
Характеристики процесса:

Название процесса		Владелец процесса	
Вход процесса		Иницирующее событие	
Выход (продукт) процесса		Завершающее событие	
Потребитель процесса		КПЭ процесса	не заполняем

Условные обозначения элементов на модели

	Пул предназначен для отображения потока рассматриваемого процесса.		Процесс/ подпроцесс/ задача
	Дорожки (участники) отражают распределение обязанностей.		Логический оператор «ИЛИ»
	Стартовое/ иницирующее событие		Логический оператор «И»
	Завершающее событие		Поток управления отображает ход выполнения процесса

Пример модели процесса в нотации BPMN



Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Функциональный и процессный подходы к управлению организацией.
 2. Предпосылки создания функционально-ориентированных организаций.
 3. Необходимость новых подходов в организации деятельности предприятия.
- Новый взгляд на организацию деятельности – процессно-ориентированный.
4. Процессный подход и процессно-ориентированная организация.
 5. Отражение процессного подхода в международных стандартах.
 6. Теоретические основы управления процессами.
 7. Рассмотрение организации как системы.
 8. Структуры системы и ее свойства.
 9. Структурный объект и связь.
 10. Детализация структурного объекта.
 11. Процессы: цикл управления.
 12. Концепция Business Process Management.
 13. Процесс и его компоненты.
 14. Задание процесса как объекта управления.
 15. Основные элементы процесса и его окружение.
 16. Владелец процесса.
 17. Определение цели процесса, границ и интерфейсов, входов и выходов процессов и ресурсного окружения.
 18. Документирование процесса.
 19. Определение ключевых показателей результативности.
 20. Мониторинг процесса.
 21. Классификация процессов.
 22. Свойства бизнес-процесса.
 23. Эталонные и референтные модели.
 24. Методологии описания деятельности.
 25. Предметные области в деятельности организации. Уровни описания.
 26. Общие принципы моделирования деятельности.
 27. Сравнительный анализ методологий моделирования
 28. Инструментальные системы для моделирования бизнеса.
 29. Требования к инструментальным системам для моделирования бизнеса.
 30. Сравнительный анализ инструментальных средств
 31. Методики описания различных предметных областей деятельности.
 32. Принципы выделения бизнес-процессов.
 33. Ресурсное окружение процессов на разных уровнях описания.
 34. Подходы к описанию организационной структуры.
 35. Подходы к описанию предметных областей деятельности организации (цели, продукты, ИТ системы, документы, данные, технические ресурсы).
 36. Логический анализ бизнес-процессов.
 37. Анализ характеристик процесса (анализ данных мониторинга).
 38. Анализ результатов имитационного моделирования.
 39. Анализ ресурсного окружения процессов.
 40. Анализ рисков процесса.
 41. Анализ результатов аттестации и аудита.
 42. Контроллинг и мониторинг процессов.
 43. Измерение параметров и характеристик процессов. Статистическая обработка результатов измерений.
 44. Элементы диаграмм IDEF0.
 45. Элементы диаграмм Процесс.
 46. Элементы диаграмм Процедура.

Формой промежуточной аттестации является экзамен, по которому слушатель может набрать 0-55 балла. При проведении экзамена учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-19 баллов, ссылки на литературные источники – 0-17 баллов; полнота ответа с приведением примеров – 0-19 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 80 и более баллов (суммируются баллы, полученные при обсуждении и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	5 «отлично»	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты экономической теории и прикладных экономических дисциплин; методы построения эконометрических моделей объектов явлений и процессов; основы построения, расчета и анализа современной системы показателей; особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности; цели и мотивы межличностного взаимодействия. Слушатель умеет осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом; анализировать различные методы мотивации, категории власти. Слушатель владеет навыками оценки возможных источников краткосрочного и долгосрочного финансирования деятельности корпорации, инструментами эффективного управления финансовыми потоками; навыками владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности; навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
70-79	4 «хорошо»	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты экономической теории и прикладных экономических дисциплин; методы построения эконометрических моделей объектов явлений и процессов; основы построения, расчета и анализа современной системы показателей; особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности; цели и мотивы межличностного взаимодействия. Слушатель не в полной мере умеет осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и

		обосновывать полученные выводы; формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом; анализировать различные методы мотивации, категории власти. Слушатель не в полной мере владеет навыками оценки возможных источников краткосрочного и долгосрочного финансирования деятельности корпорации, инструментами эффективного управления финансовыми потоками; навыками владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности; навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
60-69	3 «удовлетворительно»	Слушатель не в полной мере знает основные понятия, категории и инструменты экономической теории и прикладных экономических дисциплин; методы построения эконометрических моделей объектов явлений и процессов; основы построения, расчета и анализа современной системы показателей; особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности; цели и мотивы межличностного взаимодействия. Слушатель не в полной мере умеет осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом; анализировать различные методы мотивации, категории власти. Слушатель не владеет навыками оценки возможных источников краткосрочного и долгосрочного финансирования деятельности корпорации, инструментами эффективного управления финансовыми потоками; навыками владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности; навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
менее 60	2 «неудовлетворительно»	Слушатель не знает основные понятия, категории и инструменты экономической теории и прикладных экономических дисциплин; методы построения эконометрических моделей объектов явлений и процессов; основы построения, расчета и анализа современной системы показателей; особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности; цели и мотивы межличностного взаимодействия. Слушатель не умеет осуществлять выбор

		инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом; анализировать различные методы мотивации, категории власти. Слушатель не владеет навыками оценки возможных источников краткосрочного и долгосрочного финансирования деятельности корпорации, инструментами эффективного управления финансовыми потоками; навыками владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности; навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. **Ред.** от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. **Ред.** от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. **Ред.** от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Ширяев В.И., Ширяев Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2022.— 464 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/18853>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Джон Джестон Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]: практическое руководство по успешной реализации проектов/ Джон Джестон, Йохан Нелис— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 648 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48468>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Тельнов Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлению «Прикладная информатика»/ Тельнов Ю.Ф., Фёдоров И.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 207 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/34456>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560423>.

7.3 Дополнительная литература

1. Требухин А.Ф Основы производственного менеджмента. Часть 2. Управление процессами и операциями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Требухин А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2019.— 143 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/32243>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Черняк В.З. Бизнес. Организация, управление, оценка [Электронный ресурс]: монография/ Черняк В.З.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2018.— 238 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48874>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Быкова М.А. Управление устойчивым развитием бизнес-структур [Электронный ресурс]: монография/ Быкова М.А., Семенов Н.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2016.— 366 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8381>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

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

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

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

<http://www.mintrans.ru>

<http://www.minsvyaz.ru>

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

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

<http://www.arbitr.ru>

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

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

<http://www.businessvoc.ru>

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

Правительство Российской Федерации
Министерство юстиции Российской Федерации
Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации
Федеральное агентство по промышленности
Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Министерство транспорта Российской Федерации
Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
Министерство финансов Российской Федерации
Федеральная налоговая служба
Министерство экономического развития Российской Федерации
Федеральная антимонопольная служба
Федеральная служба по тарифам
Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Образовательные ресурсы

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

Сайты периодических изданий

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

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

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

<http://www.rcsme.ru/>
<http://www.hr-portal.ru>
<http://www.bankir.ru>
<http://www.mediacia.com>

Международное торговое и предпринимательское право.
Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"
тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
Ресурсный центр малого предпринимательства
Сайт, посвященный управлению персоналом
Сайт, посвященный банковской деятельности
Центр медиации и права

<http://www.vestnik-gosreg.ru>
<http://www.bankrot.ru>
<http://www.bankrotstvo.ru>
<http://www.bankrupt.ru>
<http://buhgalte.ru/>
<http://www.sovbuh.ru/>
<http://provodka.ru/>

Вестник государственной регистрации
 Российский антикризисный ресурс
 Интернет-проект Банкротство.RU
 Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-9 Способность эксплуатировать интегрированную систему управления рисками	Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ПСК-11 Способность администрировать процессы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего документооборота	Применяет методы стратегического управления персоналом, разрабатывать кадровую политику организации, управлять интеллектуальной собственностью организации
ПСК-12 Способность разрабатывать системы стратегического управления персоналом организации	Демонстрирует умения выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основная цель изучения дисциплины - получение системного представления об операционной деятельности организации, направленной на получение ожидаемого стейкхолдерами результата, за счет эффективного управления активами организации и её сотрудниками, компаний различного масштаба, отрасли, практической организации решения задач роста операционной эффективности.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение ключевых понятий и подходов операционного менеджмента, предлагаемых современной наукой и отработанных в условиях практического применения. Рассматриваются ключевые закономерности в развитии организации, методы анализа и совершенствования потока создания ценности.

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

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

Задачи дисциплины:

- Изучение современных концепций, взглядов, подходов и методов операционного менеджмента, применяемые для обеспечения эффективности операций мирового уровня;
- Научиться самостоятельно исследовать и развивать операционную деятельность;
- Овладеть навыками разработки операционной стратегии, на базе общекорпоративной стратегии;
- Освоить методы повышения эффективности;
- Получить навыки вовлечения сотрудников в процессы преобразований.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-13 Способность реализации системы стратегического управления персоналом	Методы анализа выполнения планов и программ; Теории управления организацией, политика и стратегия управления	Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом и обеспечению кадровой безопасности; Формировать и проводить социальную политику	Внедрением и поддержанием корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

		персоналом	и социальные программы	

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.О.2.1. Проблемы операционной эффективности и российских компаний	Мировые и российские тенденции в области ключевых показателей операционной эффективности: производительность труда и качество.	Мировые и российские тенденции в области ключевых показателей операционной эффективности: производительность труда и качество.
3.О.2.2. Операционная стратегия	Роль операционного менеджмента в конкурентной борьбе. Новая парадигма менеджмента.	Оценка и измерение результативности системы управления операционной деятельностью. Эволюция операционного менеджмента.
3.О.2.3. Методы повышения операционной эффективности и	Организационная диагностика потерь в операционной деятельности. Бережливое производство – метод непрерывного совершенствования потока создания ценности. Методы управления качеством – основы системы менеджмента качества, проблемы и	Сигма и статистические методы управления – революция качества Деминга. Теория ограничения систем Голдратта – метод выявления и устранения узких мест в потоке.
3.О.2.4. Управление проектами по повышению операционной эффективности и	Отличительные особенности проектов по совершенствованию потока создания ценности. Процесс управления проектами по Бережливому производству и 6 сигма.	Цикл PDCA. Цикл DMAIC. Проектная документация. Жизненный цикл проекта. Команда проекта.
3.О.2.5. Вовлечение сотрудников в работу по повышению операционной эффективности и	Команды совершенствования. Структуры для поддержки программы повышения операционной эффективности (комитеты, советы, кружки качества и т.п.). Работа с инициативами сотрудников – как запустить поток идей.	Система непрерывное обучение методам повышения операционной эффективности. Информационная поддержка программ операционного совершенствования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.О.2.1	Общие данные по развитию программ повышения операционной эффективности на предприятиях народного хозяйства РФ.	7
3.О.2.2	Сущность и содержание операционной стратегии. Связь операционной стратегии с общекорпоративной. Порядок разработки операционной стратегии.	7
3.О.2.3	Единство задач развития операционной эффективности: техническая и технологическая модернизация, совершенствование бизнес-процессов потока создания ценности, развитие людей.	7
3.О.2.4	Управление портфелем проектов по повышению операционной эффективности. Расчет экономической результативности программ операционного развития.	7
3.О.2.5	Система материального и нематериального стимулирования сотрудников на поддержку программы повышения операционной эффективности. Работа с антиинновационным сопротивлением в процессе операционной трансформации.	8
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;
- решение кейса.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на изучение логистической деятельности фирмы, получение знаний об управлении закупками, производстве и сбыте как едином потоке, эффективном удовлетворении спроса целевого потребителя.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируе мые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Балл ы (оцен ка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.О.2.3	Методы повышения операционной эффективности	ПСК-13	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-5
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-5
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5
3.О.2.4	Управление проектами по повышению операционной эффективности	ПСК-13	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-5
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-5
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам докладов и кейса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-

30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Примерные темы докладов.

1. «Трендовый анализ» для целей разработки операционной стратегии.
2. Опишите ключевые этапы построение карты потока создания ценности
3. Опишите теорию диффузий новаций Роджерса в контексте операционного развития.
4. Опишите цикл зрелости технологии Гартнера в контексте операционного развития.
5. Метод «Картирование потока создания ценности»
6. Метод «5С». Какой элемент добавляется в 6С?
7. Бережливое производство
8. Метод «Обучение на производстве» (TWI)
9. Метод «Быстрая переналадка» (SMED)
10. Метод «Встроенное качество»
11. Метод «Точно вовремя» (JIT)

12. Метод «Сотовая планировка» (TWI)
13. Модель «как есть» (As is)
14. Модель «как должно быть» (To be)
15. Описание процесса в нотации IDEF0
16. Описание процесса в нотации FWC
17. Описание процесса в нотации eEPC
18. Стандартная операционная карта (схема рабочего процесса, рабочая инструкция)
19. Метод управления процессов «буфер – барабан – веревка»
20. Метод «Грозовая туча»

Кейс «Луиза и Стил»

На основании нижеприведенных данных выполните кейс «Луиза и Стил». Сравните операции доставки и возврата, качества товара и сервиса, а также степень удовлетворенности покупателей.

Исходные данные. На рынке интернет-магазинов одежды и обуви можно выделить двух наиболее значимых игроков: магазины «Луиза» и «Стил».

Ниже приведены результаты исследования мнений покупателей по организации операций доставки и возврата, качества товара и сервиса, оценка удовлетворенности покупателей в данных интернет-магазинах.

1. Цены и товары

Магазин «Стил» – большой разброс цен и качества товаров, магазин «Луиза» – высокий уровень того и другого.

Вначале может показаться, что по ширине ассортимента магазин «Стил» легко обходит своего конкурента (одно время магазин «Стил» предлагал вдвое больше товаров, чем магазин «Луиза»), однако не все так просто. Такой разрыв в количестве наименований товара магазина «Стил» объясняется большим количеством малоизвестных брендов, предлагающих товары среднего по рынку качества.

Магазин «Луиза» характеризуется тем, что выбор тут не так велик, как в каталоге магазина «Стил», однако тоже внушает почтение, к тому же каждая вещь здесь высокого качества и известного бренда. С одной стороны, здесь не придется тратить время на просмотр товаров неизвестных производителей, весь товар предельно стильный, высочайшее качество и элегантные наряды – лучшая характеристика магазина. С другой стороны, возможно, в этом случае придется платить за «бренд». Такие же вещи другой марки могут стоить значительно дешевле, об этом следует помнить.

2. Доставка и возврат

Условия доставки магазина «Луиза» и магазина «Стил» сильно отличаются друг от друга. По отзывам множества покупателей со всех регионов, магазин «Луиза» доставляет заказы быстрее, однако при отказе от товара выезд курьера магазина «Луиза» придется возместить. При отказе от товара магазина «Стил» выезд курьера будет бесплатным, однако система штрафов за частые отказы у магазина «Стил» суровей, чем у магазина «Луиза». При наборе определенного процента отказов от общего числа заказов магазина «Стил» и магазина «Луиза» назначают проблемному покупателю 100% предоплату товара. Отмена этих мер у магазина «Луиза» проходит гораздо проще, правда, заслужить такие меры проще у магазина «Луиза».

Следующее отличие – это пункты самовывоза магазина «Стил», которые выигрывают благодаря наличию примерочных. Товар можно примерить до покупки и решить, стоит ли его покупать или отказаться. Разумеется, примерить товар можно и по приезду курьера, однако эта возможность не для всех покупателей удобна (как и для курьеров), плюс время курьера ограничено и ждать больше 15–20 мин он не сможет.

3. Акции и скидки

Магазины «Луиза», «Стиль» устраивают множество акций и распродаж, привлекая клиентов щедрыми скидками на определенные товары или даже целые категории товаров. У обоих магазинов налажена система промокодов, которые дают дополнительные скидки при заказе.

У магазина «Стиль» есть функция «Личный кабинет», которая многими пользователями считается настоящей находкой, так как в «кабинете» собрана куча полезностей. Вдобавок, магазин «Стиль» предоставляет зарегистрированным покупателям накопительную скидку, которая может достичь 20%. Следует помнить, что скидка действует временно и может исчезнуть в самый неподходящий момент. Считается, что это связано с процентом отказа от заказов.

Данные представлены в таблице.

Данные по магазинам «Луиза» и «Стиль»

Магазин «Луиза»	Магазин «Стиль»
Преимущества	
Высокое качество товара	Доступные цены
Большая часть товара от известных производителей	При отказе от заказа не нужно платить курьеру
Высокая скорость доставки заказов	Богатый выбор товаров и производителей
Возможность рассмотреть товар как отдельно, так и на модели	Пункты самовывоза оборудованы примерочными кабинетами
	Возможность сразу увидеть модели одежды разных цветов
Недостатки	
Сравнительно высокие цены (без учета промокодов магазина «Луиза»)	Большой разброс уровня качества
Платная доставка	Сравнительно медленная доставка
Выше шансы получить штраф за частые отказы от товара	Более строгие меры при частых отказах от заказа

Разработайте таблицу и сравните операции доставки и возврата, оцените качество товара и сервиса, удовлетворенность покупателей в баллах (определите шкалу самостоятельно). Сделайте выводы.

Список вопросов к зачету

1. Основными функциями операционного менеджмента являются: ..
2. Каково место операционной стратегии в общей системе стратегического планирования?
3. Какова последовательность разработки операционной стратегии?
4. Мнение какие стейкхолдеров необходимо учесть при разработке операционной стратегии?
5. Какие 4 направления целеполагания в операционной стратегии?
6. Как определять стратегические разрывы в операционной деятельности?
7. Каков порядок структурирования и выбора приоритетов стратегических задач операционного развития?
8. Каковы цели и задачи команд операционного улучшения в организации?
9. Из каких подпроцессов состоит процесс «Управление проектами по операционному развитию»?
10. Опишите типовую карту проекта по операционному развитию?
11. Какие простые визуальные методы управления применяются при управлении проектами по операционному развитию?

12. Какие методы организации работы офиса операционного развития (проектного офиса) можно выделить? В чем сильные и слабые стороны каждого метода?
13. Какие методы мотивации сотрудников наиболее эффективны при решении задач операционного развития?
14. Какие группы сотрудников необходимо обучить методам операционного развития, для обеспечения высокой скорости организационной трансформации?
15. Какие типы сопротивления организационным новациям можно выделить?
16. Каковы ключевые факторы риска системного сопротивления новация?
17. Как выявлять наличие ключевых факторов риска системного сопротивления?
18. Какие методы работы с сопротивлением организационным новациям можно выделить?
19. В чем отличительные черты Бережливого производства от иных методов операционного развития?
20. Опишите ключевые этапы развертывания 5С?
21. Опишите ключевые этапы развертывания обучения на производстве?
22. Какие цели и задачи решает метод «Всеобщая эксплуатационная система» (TPM)?
23. Опишите ключевые этапы развертывания всеобщей эксплуатационной системы?
24. Опишите ключевые этапы развертывания быстрой переналадки?
25. Опишите ключевые этапы развертывания встроенного качества?
26. Опишите ключевые этапы развертывания точно вовремя?
27. Опишите ключевые этапы развертывания сотовой планировки?
28. Опишите основные этапы развертывания бережливого производства в организации.
29. Дайте определение «бизнес-процесс».
30. Какие типы бизнес-процессов можно выделить в организации?
31. Каков порядок разработки процессной модели организации?
32. Что такое политика управления бизнес-процессом?
33. Какие методы анализа потерь в организации бизнес-процессов можно выделить?
34. Что такое иерархическая структура работ при построении модели бизнес-процессов?
35. Какие ключевые объекты описываются в процессных моделях?
36. Что такое таблица совмещения работ?
37. Что такое матрица ответственности в бизнес-процессе?
38. Как разработать регламент бизнес-процесса?
39. На какие 3 вопроса следует ответить в стандартах при описании отдельных операций?
40. Каков порядок внедрения процессной модели?
41. Каковы причины низкого уровня исполнения стандартов?
42. Какие цели и задачи решает теория ограничения систем?
43. Какие типы проблем выделяет теория ограничения систем? Как это можно применить в операционном управлении?
44. Дайте определение дереву текущей реальности?
45. Приведите пример применения методов теории ограничения систем в решении задач операционного развития.

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает глубоко и прочно программный материал; методы анализа выполнения планов и программ. Слушатель умеет четко и логически излагать знания на экзамене, тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляться с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Слушатель владеет правильностью обоснования принятого решение; навыками внедрения и поддержания систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает программный материал; методы анализа выполнения планов и программ. Слушатель не умеет излагать знания на экзамене, тесно увязывать теорию с практикой, справляться с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Слушатель не владеет правильностью обоснования принятого решение; навыками внедрения и поддержания систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.

10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Воронин, А. Д. Операционный менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. — Минск : Вышэйшая школа, 2022. — 319 с. — ISBN 978-985-06-3431-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129938.html>
2. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент : учебное пособие для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 75 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14319-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544237>
3. Вумек, Джеймс Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек , Дэниел Джонс. - М.: Альпина Паблишер, 2019.
4. Староверова, К. О. Бережливое производство : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 74 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18348-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568888>.
5. Голдсби, Томас Бережливое производство и 6 сигм в логистике. Руководство по оптимизации логистических процессов / Томас Голдсби , Роберт Мартиченко. - М.: Гревцов Паблишер, 2019.
6. Малюк, В. И. Производственный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07364-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562888>
7. Имаи Масааки. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний/ Пер. с англ. — М.: «Альпина Бизнес Букс». — 2023. — 274 с
8. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира /Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс. — 2019. — 400 с.
9. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бирман Л.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2016.— 397 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51040>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

- 1 . Ильдеменов А.С. Операционный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Ильдеменов А.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015.— 384 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/17030>.— ЭБС «IPRbooks».
- 2 . Герчикова И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Герчикова И.Н. — Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 511 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/15396>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.up-pto.ru Управление производством.
2. www.leanforum.ru Лин форум профессионалов бережливого производства.

3. <https://kachestvo.pro/> Управление качеством.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

7.6. Иные источники

<https://производительность.рф/>

Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда.

<http://www.rbc.ru>

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-13 Способность реализации системы стратегического управления персоналом	Применяет методы стратегического управления персоналом, разрабатывать кадровую политику организации, управлять интеллектуальной собственностью 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»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. ____

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
Власть и партнерство в менеджменте.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	17
7.1 Нормативно-правовые документы.....	17
7.2 Основная литература.....	18
7.3 Дополнительная литература.....	18
7.4 Интернет-ресурсы.....	19
7.5. Справочные системы.....	19
7.6. Иные источники.....	19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	19

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: формирование системы знаний в области менеджмента организации для повышения результативности деятельности руководителя организации.

Дисциплина «Менеджмент организации» предназначена для слушателей программы ЕМВА, принимающих в своей профессиональной деятельности управленческие решения, для повышения управляемости объекта и эффективности деятельности.

С учетом квалификационных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования», изучение дисциплины «Менеджмент организации», должно обеспечить понимание как формировать и совершенствовать систему управления бизнесом. Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях на должностях руководителей (директор, генеральный директор, управляющий предприятия), предполагают, что они должны знать современные подходы в менеджменте организации к: проектированию систем управления; развитию и мотивации персонала; постановке целей; разработке процедур технологизации управленческих решений.

Задачи дисциплины:

- сформировать систему знаний и навыков в области теоретических основ менеджмента для принятия эффективных управленческих решений в социально-экономических системах;
- используя существующие научные подходы, дать инструмент для систематизации и развития собственной управленческой практики;
- сформировать профессиональный тезаурус в области менеджмента для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	УК-5 Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права.	Планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации	Навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
	ОПК-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и	Основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений.	Определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений	Методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе

	коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		об инвестировании и финансировании.	критериев социально-экономической эффективности.
	ДПК-6 Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях	Методы анализа и моделирования бизнес-процессов.	Моделировать, анализировать и совершенствовать стратегии развития организации, бизнес-процессы; применять специализированные методологии для построения моделей процессов, данных, объектов	навыками работы со специализированными программными средствами для построения моделей процессов, данных, объектов; построения и анализа моделей бизнес-процессов предприятия.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.О.3.1. Организация как объект управления	Понятие организации. Организация как социально-экономическая система. Деятельность. Особенности человеческих ресурсов. Научные подходы. Деление системы менеджмента на стратегический, тактический и операционный уровни. Треугольник «управленческого	Система управления. Тенденции в развитии менеджмента. Теория систем. Концепция сопряженных обстоятельств. Обучающаяся организация. Управление технологически ориентированным рабочим местом.
3.О.3.2. Профессионализация управленческой деятельности	Особенности управленческого труда. Современные требования к менеджерам. Ролевая структура деятельности менеджера. Маркеры профессионализма. Квалификационные уровни становления в профессии. Концептуальные навыки.	Профессиональный язык менеджмента. Функции управления. Планирование. Организация. Контроль. Координация. Мотивация. Обучение. Исследование.
3.О.3.3. Процесс управления	Определение процесса управления. Этапы процесса управления. Целеполагание. Виды целей. Требования к целям. SMART-принципы. Дерево целей организации. Каскадирование целей. Связь целей, задач и KPI. Управленческие решения.	Участники процесса принятия решения. Виды. Требования. Алгоритм разработки. Рациональная модель принятия решения. Альтернативные модели принятия решения.
3.О.3.4. Статика менеджмента	Рабочее место. Организационная структура. Виды организационных структур. Органические. Механистические. Конгломеративные. Коллегиальные подструктуры. Требования к организационным структурам.	Тенденции в развитии организационных структур. Уровень управления. Норма управления. Подходы к проектированию организационных структур.
3.О.3.5. Механизм управления	Связующие процессы в менеджменте. Коммуникация. Управленческая информация. Процесс коммуникации. Коммуникационные барьеры. Мотивация как функция менеджмента. Процесс мотивации.	Мотивационный потенциал работы. Ошибки менеджера при руководстве людьми. Тенденции развития механизма менеджмента

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.О.3.6. Власть и партнерство в менеджменте	Власть как необходимое условие управления. Формальная и реальная власть. Характеристики власти. Источники власти. Виды власти. Экспертная власть. Власть примера. Традиционная власть. Власть информации. Власть принуждения. Власть вознаграждения. Власть над ресурсами. Власть связей. Управляемость как реакция на проявление власти.	Позитивная реакция на проявление власти. Негативная реакция на проявление власти. Факторы, от которых зависит управляемость. Стратегии реализации власти, их достоинства и недостатки. Стратегия убеждения. Стратегия наказания. Стратегия сотрудничества. Преодоление нежелательного влияния. Понятие партнерства. Виды партнерства. Делегирование полномочий.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.О.3.1	Понятие принципов управления. Принципы рационального управления. Общие и частные принципы управления. Сущность и взаимосвязь функций общего менеджмента.	6
3.О.3.2	Мотивация и принципы мотивации. Теории мотивации в менеджменте. Методы менеджмента. Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы	6
3.О.3.3	Коммуникация как организационный процесс. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Виды коммуникаций, элементы и этапы процесса коммуникаций.	6
3.О.3.4	Коммуникативные стили. Управленческие решения. Сущность управленческих решений, их характеристика. Виды управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений.	6
3.О.3.5	Тенденции развития механизма менеджмента	6
3.О.3.6	Власть как необходимое условие управления. Формальная и реальная власть. Характеристики власти. Источники власти. Виды власти. Экспертная власть. Власть примера. Традиционная власть. Власть информации.	6

	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия с кейс-задачами;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- творческие задания;
- доклады;
- решение кейсов и работа в группах.

Лекционные занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей системы знаний и навыков в области теоретических основ менеджмента для принятия эффективных управленческих решений в социально-экономических системах; об инструментах для систематизации и развития собственной управленческой практики.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 90% от общего количества часов аудиторных занятий.

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

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

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - темы докладов;
 - кейсы и работа в группах;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочн ое средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.О.3 .1	Организация как объект управления	УК-5	Кейс, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 0-3 0-3
3.О.3 .2	Профессионал изация управленческо й деятельности	УК-5	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
3.О.3 .3	Процесс управления	ДПК-6	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
3.О.3 .5	Механизм управления	ОПК-4	Кейс, работа в группах	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 0-3 0-3
3.О.3 .6	Власть и партнерство в менеджменте	ОПК-4	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
Итого:					0-36

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам выполнения докладов, кейс-заданий и групповых работ (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-36. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Перечень докладов по всем темам дисциплины

1. Совершенствование системы найма персонала на примере организации
2. Современные тенденции в развитии моделей менеджмента ведущих стран мира.
3. Особенности менеджмента в странах с переходной рыночной экономикой.
4. Пути повышения конкурентоспособности корпораций на рынке на основе концепций всеобщего управления качеством

5. Модели развития организации
6. Теории организационных изменений
7. Управление сервисом
8. ТМА Работа в группе и команде
9. Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности в организации
10. Анализ организационной структуры компании
11. КСО и конкурентные преимущества организации
12. КСО и устойчивое развитие организации
13. Понятие и общие характеристики организации.
14. Жизненный цикл организации: сущность и основные этапы.
15. Характеристика системы менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации.
16. Организационно-правовые формы организации.
17. Классификация функций управления.
18. Специальные функции управления и их характеристика.
19. Общие функции управления и их характеристика.
20. Понятие и элементы организационных структур управления.
21. Основные виды организационных структур управления. Их преимущества и недостатки.
22. Делегирование полномочий: принципы, правила, преимущества и недостатки делегирования.
23. Понятие управленческого решения. Основные требования, предъявляемые к управленческому решению.
24. Классификация управленческих решений.
25. Общие и частные принципы управления.
26. Методы менеджмента.
27. Организационно-административные методы управления.
28. Виды коммуникаций.
29. Сущность управленческих решений, их характеристика.
30. Характеристики власти.
31. Источники власти.
32. Виды власти.

Кейс-задание № 1. «Роль организации в вашей жизни»

Тема 1. Организация как объект управления

Цель. Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание:

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

Этапы работы.

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации: цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается); форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.); уровень формализации (неформальная, формальная); отношение к прибыли

(коммерческая, некоммерческая); отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная); этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Таблица 8 - Организация и ее характеристики

Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 2.

Таблица 9 - Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

4. Провести по результатам заполнения табл. 1 и 2 групповое обсуждение полученных данных.

Кейс-задание № 2 «Адаптация организации к внешним условиям»

Тема 5. Механизм управления

Цель. Изучить влияние внешних условий на функционирование организации.

Задание. Разработать предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

Ситуация.

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза. Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат "Маяк"», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные — только летом. Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25%. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Менеджмент: сущность, цели, задачи и виды.
2. Менеджмент как наука и как искусство.
3. Научные основы менеджмента. Взаимосвязь менеджмента с другими науками.
4. Управленческий выбор и информация. Кибернетика как общая теория управления.
5. Теория информации. Энтропия. Коммуникации. Закон необходимого разнообразия.
6. Системный подход в менеджменте.
7. Синергетика как теория самоорганизации сложных систем. Хаос и порядок. Самоорганизация и менеджмент.
8. Ситуационный подход в менеджменте.
9. Власть в системе менеджмента: сущность, классификация, противоречия. Делегирование власти.
10. Функции менеджмента.
11. Планирование и прогнозирование как функция менеджмента. Этапы и виды планирования. Система планов предприятия.

12. Организация как функция менеджмента. Содержание, цели и принципы организационной деятельности.
13. Комплектование штатов как функция менеджмента. Система отбора кадров. Оценка профессиональных способностей и труда персонала.
14. Система обучения и повышения квалификации персонала. Профессиональное и должностное продвижение кадров.
15. Мотивация как функция менеджмента. Мотивы, потребности, интересы и стимулы.
16. Руководство и координация как функции менеджмента.
17. Контроль как функция менеджмента. Процесс контроля. Принципы и формы контроля.
18. Принципы менеджмента.
19. Методы управления (менеджмента): организационно-административные и правовые, экономические и социально-психологические.
20. Управленческие решения и их виды.
21. Разработка и принятие управленческих решений: этапы, методы. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.
22. Менеджмент как профессия. Содержание труда менеджера. Классификация менеджеров.
23. Организация труда менеджера. Самоменеджмент. Принцип делегирования. Принцип Парето.
24. Стилль руководства. Культура руководства. Этика служебных отношений.
25. Авторитет менеджера. Требования к личным и профессиональным качествам менеджера.
26. История менеджмента как науки. Научные школы менеджмента.
27. Система научного менеджмента: исторические условия и предпосылки возникновения, главная идея и основные элементы. "Научная организация труда" Ф. Тейлора.
28. Школы научного менеджмента в России (СССР) в 1920-1930-х гг.: основные направления исследований.
29. "12 принципов производительности" Г. Эмерсона.
30. А. Файоль и его "теория администрирования". 14 принципов управления А. Файоля.
31. А. Файоль о функциях предприятия и функциях управления.
32. Развитие идей классической (административной) школы управления: Ч. Барнард, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Урвик.
33. Научные предпосылки школы человеческих отношений и школы поведенческих наук: промышленная психология, социологический подход в менеджменте, теория управления кадрами.
34. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо и Ф. Дж. Ротлисбергера.
35. Организация как социотехническая система. Основные составляющие внутренней среды организации: социальная, производственно-техническая, информационная, экономическая, маркетинговая. Системные характеристики организации.
36. Организация как открытая система. Внешняя среда организации. Факторы внешней среды косвенного и прямого воздействия.
37. Цели организации. "Дерево" целей.
38. Понятие и типы организационных структур: характеристика, преимущества и недостатки.
39. Понятие законов управления. Объективные (онтологические) и субъективные (деонтологические) законы.

40. Сущность и разновидности законов управления (законы композиции-пропорциональности, синергии, наименьших, самосохранения, единства анализа и синтеза), их учет на практике управления организациями.

41. Понятие коммуникации и её значение в управлении. Типовые схемы коммуникаций и их влияние на процесс принятия решений.

42. Понятие информации и информационной среды управления. Основные характеристики управленческой информации (объём, достоверность, ценность, насыщенность, открытость).

43. Сущность и значение закона развития (онтогенеза). Концепция жизненного цикла организации. Основные стадии жизненного цикла организации: создание, рост, зрелость, упадок.

44. Содержательные теории мотивации (теории Маслоу, Мак-Клелланда, Мак-Грегора, Герцберга).

45. Теории процесса мотивации (теории ожидания, равенства или справедливости, Портера-Лоулера).

46. Менеджер и лидер: общее и различия. Лидерство и основные подходы к его изучению.

47. Теории лидерства.

48. Понятие организационной культуры (ОК). Значение и роль организационной культуры в организации.

49. Культура и эффективность организации.

50. Национальное в организационной культуре. Модель Хофстида. Модель Лэйна и Дистефано. Модель Оучи.

Формой промежуточной аттестации является экзамен, по которому слушатель может набрать 0-64 балла. При проведении экзамена учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-17 баллов, ссылки на литературные источники – 0-15 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-17 баллов, грамотность изложение материала – 15 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 60 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	5 «отлично»	Слушатель знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; методами и приемами анализа

		экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
70-79	4 «хорошо»	Слушатель знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не в полной мере владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
60-69	3 «удовлетворительно»	Слушатель не в полной мере знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель не в полной мере умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
менее 60	2 «неудовлетворительно»	Слушатель не знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель не умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при

		принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Попов А.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попов А.А., Попов Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2022.— 567 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42931>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бирман Л.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2023.— 397 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51040>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебник для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-18727-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564550>.

4. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2021.— 216 с.— Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Синенко С.А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Синенко С.А., Славин А.М., Жадановский Б.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2019.— 181 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/40574>.— ЭБС «IPRbooks».

6. Ричард Ньютон Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс]/ Ричард Ньютон— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 180 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41475>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Кудина М.В. Управление компанией [Электронный ресурс]: теория и практика/ Кудина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2016.— 325 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54668>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2018.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6305>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Алексеев О.А. Конфликтология и управление [Электронный ресурс]: теоретические основы, аналитическая модель, практическое значение/ Алексеев О.А.— Электрон. текстовые данные.— Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014.— 326 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33852>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2018.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/32121>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

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

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-5 Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Проводит эффективные переговоры с представителями различных культур Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе
ОПК-4 Способность 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	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ДПК-6 Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях	Применяет методы стратегического управления персоналом, разрабатывать кадровую политику организации, управлять интеллектуальной собственностью 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»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4

2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	16
7.1 Нормативно-правовые документы.....	16
7.2 Основная литература.....	17
7.3 Дополнительная литература.....	17
7.4 Интернет-ресурсы.....	17
7.5. Справочные системы.....	17
7.6. Иные источники.....	18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	18

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» является формирования у слушателей теоретических знаний и практических навыков принятия управленческих решений на этапах создания предприятия и управления его деятельностью. Данная дисциплина призвана сформировать экономико-математическое мышление, которое будет необходимо в дальнейшей деятельности руководителя на этапе принятия эффективных управленческих решений. Данная дисциплина дает знания, умения и навыки, которые составят базисную основу при анализе, планировании и организации эффективной деятельности объекту управления на стадиях его жизненного цикла.

Задачи дисциплины:

- изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений;
- получение практических навыков в применении изучаемых методов разработки и принятия управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических управленческих задач;
- формирование навыков адаптации изученных методов к конкретным управленческим ситуациям.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5).	Знать Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права.	Планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации	Навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
	Способность построения комплексных, межфункциональных решений (ДПК-8).	Знать Технологии и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях определенности, риска и неопределенности управленческой ситуации;	Использовать методы оценки и выбора оптимальных вариантов решений в конкретных управленческих ситуациях.	Навыками разработки управленческого решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды принятия управленческих решений.
	Способность интегрировать	Знать	Разрабатывать проекты	Навыками

	различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач (ДПК-7).	Гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства.	построения политики развития бизнеса.	интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т) 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.О.4.1. Роль управленческих решений в деятельности менеджера.	Постановка проблемы, определение целей и задач экспертизы. Разработка процедуры экспертизы. Отбор и оценка экспертов. Проведение опроса и согласования оценок.	Формализация полученной информации и ее обработка. Анализ результатов.
3.О.4.2. Управление и принятие решений.	Роль управленческих решений в деятельности менеджера. Функциональный и ситуационный подходы к процессу управления. Законы и методы управления и их значение в процессе принятия решений. Условия и факторы качества управленческих решений.	МОДЕЛЬ ГИРТА ХОВСТЕДЕ. Понятие о качестве управленческих решений и факторах ее определяющих. Роль модели в обосновании решений. Организация процесса разработки управленческого решения. ТРАДИЦИОННОЕ И ДИВЕРГЕНТНОЕ МЫШЛЕНИЕ
3.О.4.3. Эффективность и реализация управленческих решений.	Последовательность внедрения решений. Методы оценки эффективности управленческих решений. Ответственность за управленческие решения. Основы оптимизации управленческих решений.	SPOD мир. VUCA мир. BANI мир. Смена парадигмы. BANI мир. Факторы и требуемые компетенции. Сущность оптимизации управленческих решений. Роль экономико-математических методов в принятии решений. Основные принципы оптимизации решений
3.О.4.4. Комбинаторика	Роль комбинаторики в оптимизации управленческих решений.	Принципы и методы решения комбинаторных задач. УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ. МЕТОДИКИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ
3.О.4.5. Теория игр в принятии управленческих решений.	Основные понятия и элементы теории игр. Чистые и смешанные стратегии и методы их поиска для участником с матрицей игры (2*2).	Чистые и смешанные стратегии для участников с матрицей игры (m*2). Применение теории игр для принятия решений в условиях неопределенности. Критерии Лапласа, Вальда, Гурвица, Сэвиджа.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.О.4.6. Теория массового обслуживания	Сущность и область применения. Основные понятия и определения. Методы статистики, используемые в данной теории. Проведение наблюдений и обработка результатов.	Расчетные формулы, используемые при решении задачи. Критерий оценки решения и требования, предъявляемые к информации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.О.4.1	Понятие о качестве управленческих решений и факторах ее определяющих. Роль модели в обосновании решений. Организация процесса разработки управленческого решения.	6
3.О.4.2	Сущность оптимизации управленческих решений. Роль экономико-математических методов в принятии решений. Основные принципы оптимизации решений.	6
3.О.4.3	Роль комбинаторики в оптимизации управленческих	6
3.О.4.4	Чистые и смешанные стратегии и методы их поиска для участником с матрицей игры (2*2). Чистые и смешанные стратегии для участников с матрицей игры (m*2).	6
3.О.4.5	Теория массового обслуживания. Сущность и область применения. Основные понятия и определения. Методы статистики, используемые в данной теории.	6
3.О.4.6	Марковские процессы. Основные понятия и элементы. Сфера применения. Матрицы перехода и дохода, принципы их формирования. Прогнозирование вероятности успеха и неудачи деятельности фирмы. Прогнозирование ожидаемого дохода фирмы.	6
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;
- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов по кейсу;
- решение сложных групповых заданий.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков принятия управленческих решений на этапах создания предприятия и управления его деятельностью.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируе мые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Бал лы (оцен ка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.О.4 .3	Эффективность и реализация управленческих решений.	УК-5, ДПК-7	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
3.О.4 .5	Теория игр в принятии управленческих решений.	ДПК-8	Кейс-задание	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-30

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные

материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Примерные темы докладов

1. Понятие и значение управленческого решения. Области принятия решения.
2. Типы процессов управления.
3. Управленческие задачи и их специфика.
4. Стратегии и тактики решения управленческих задач.
5. Управление и сущность управленческих решений.
6. Функции управленческих решений.
7. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке управленческого решения.
8. Классификация и типология управленческих решений.
9. Формы разработки управленческих решений.
10. Формы реализации управленческих решений.
11. Уровни и модели принятия решений.
12. Информационное обеспечение принятия управленческих решений.
13. Качество управленческих решений.
14. Требования к управленческому решению и условия их достижения.
15. Организационные и психологические предпосылки принятия качественных решений.
16. Целевая ориентация управленческих решений.
17. Процедуры и механизмы разработки управленческих решений.
18. Схема разработки и формирования управленческого решения.
19. Проблема и ее внутренняя структура. Контроль и диагностика проблемы.
20. Управленческая проблемная ситуация.
21. Выработка управленческих решений на основе опыта, здравого смысла и интуиции.
22. Влияние неопределенности на разработку решений.
23. Риск, его разновидности, оценка последствий.
24. Разработка решений в условиях неопределенности.

25. Оценка степени риска и теория полезности.
26. Внешняя среда организации и ее основные свойства.
27. Адаптация организации к внешней среде.
28. Специфика поведения руководителя в рискованных ситуациях.
29. Методы разработки управленческих решений: аналитические, статистические, математические.
30. Методы разработки управленческих решений: активизирующие, эвристические и метод сценариев.
31. Методы разработки управленческих решений: экспертные методы
32. Критерии и ограничения принятия решения.
33. Обеспечение сопоставимости сравниваемых вариантов. Оценочные системы.
34. Анализ альтернатив решения.
35. Основные процедуры разработки, согласования, принятия, утверждения и организации выполнения решения.
36. Социально-психологические основы разработки управленческого решения.
37. Организация процесса разработки решения.
38. Организация выполнения принятых решений.
39. Организация процесса коллективного принятия решений.
40. Регламентное управление и разделение ответственности.
41. Социальная и нравственная ответственность руководителя.
42. Сущность, значение, виды и функции контроля в управлении.
43. Классификация видов контроля, процесс контроля и психологические особенности его осуществления.
44. Принципы профессионального принятия решений (зарубежный опыт).
45. Общие подходы к оценке эффективности управленческого решения.
46. Поиск супeroптимальных решений.
47. Решение и его свойства. Понятие управленческих решений (УР).
48. Методы снижения риска при принятии УР.
49. Эффективность УР и ее составляющие.
50. Организационная эффективность.
51. Социальная эффективность.
52. Экономическая эффективность.
53. Качественная и количественная оценка эффективности решений.
54. Влияние состава группы на принятие решений.
55. Специфика принятия решений в паритетных и иерархических группах.
56. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений.
57. Использование власти и влияния при принятии УР.
58. Модель принятия решений Врумма-Йеттона и ее возможности для руководителя в практике управления.

Примеры практических заданий (кейсов)

Принцип Парето

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например: - 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли; - 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли; - 20% ошибок обуславливают 80% потерь; - 80% ошибок обуславливают 20% потерь; - 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия; - 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето

отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается

80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступить к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

ЗАДАНИЕ 1. (кейс) Сбор идей о содержании курса.

Что важно обсудить в курсе «Разработка и принятие управленческих решений»?

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ СПИСКОВ «АФИША»

Обычно данный способ используется, если необходимая информация есть только в головах участников, то есть когда каждый человек обладает лишь некоторой частью информации о проблеме, но не знает всего объема сведений. Метод может использоваться также для сбора разного рода письменной информации из отчетов, документов и журналов. Аккумулирование данной информации в одном месте помогает рассмотреть и понять ее как единое целое. Лучше всего работает в ситуации группового обсуждения.

Цели и вопросы должны быть четко сформулированы и записаны рядом

Одна фраза и утверждение – один стикер. Пишите так, чтобы мысль была понятна для всех

После того, как каждый член группы подписал стикер, все одновременно приклеивают их.

Обсуждения во время наклеивания не допускаются.

Результат – целенаправленный и эффективный сбор информации.

Задание 2. (кейс) Отсортируйте идеи по степени важности.

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ СПИСКОВ «ПЕРЕСТАНОВКА»

Методика особенно полезна, когда участники группы не могут договориться о том, какой из пунктов является наиболее важным. Выполняется сразу после Афиши или после того, как составлен более краткий список с помощью методик Древовидная структура или Карта.

Используйте ее для расположения элементов в порядке важности.

Сначала сократите список, объединив схожие элементы, и уберите наименее важные из них. Старайтесь работать со списками до 10 элементов.

Сортируйте стикеры, сравнивая их попарно, помещая более важные выше по списку, до тех пор, пока не переберете все.

Используйте один и тот же критерий сравнения, чтобы найти наиболее важный стикер в каждой паре. Перед сортировкой задайте себе вопрос: «Что позволяет одному элементу информации быть важнее другого?». Критериев должно быть немного.

Большие списки требуют большого объема сортировок. Оптимизируйте количество стикеров.

Количество пунктов в списке	Максимальное количество перестановок
2	1

3	3
5	10
10	45
20	190

Задание 3. **(кейс)** Проведите самостоятельное тестирование личности с применением пятифакторного опросника личности 5PFQ.
<https://psytests.org/bigfive/5pfq-run.html>

Задание 4. **(кейс)** Используя информацию о метапрограммах, приведите примеры поведения сотрудников, при заданных сочетаниях:

Ситуация 1 – Вы поручаете работнику реализацию нового проекта
 метапрограммы: Инициирование – Процедуры
 метапрограммы: Решение проблем – Внешняя референция

Ситуация 2 – Вы выдаете работнику срочное поручение (задание пришло по электронной почте)

метапрограммы: Рефлексия и терпение – Ориентация на детальность – Убеждается посредством слушания

метапрограммы: Внешняя референция – Аффективная коммуникация – Убеждается посредством чтения

Ситуация 3 – Сотрудники получили информацию о планируемом сокращении численности

метапрограммы: Инициирование – Ориентация на детальность – Альтернативы – Индивидуальное окружение

метапрограммы: Рефлексия и терпение – Групповое окружение
 – Процедуры – Решение проблем

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Наука об управленческих решениях и ее связь с другими науками.
2. Понятие об управленческом решении.
3. Типология управленческих решений.
4. Условия и факторы качества управленческих решений.
5. Понятие и природа управленческого решения.
6. Классификация решений.
7. Требования к качеству управленческих решений.
8. Процесс принятия решений и его структура.
9. Управленческие решения и ответственность.
10. Аппарат управления и процесс принятия решений.
11. Методы моделирования и оптимизации решений.
12. Экспертные методы в процессе принятия решений.
13. Оценка качеств эксперта.
14. Экспертные оценки и способы изменений.
15. Информационные технологии и системы поддержки принятия решений.
16. Среда организации и основные факторы риска.
17. Понятие и классификация рисков.
18. Количественная оценка уровня риска.
19. Методы управления рисками.
20. Коллективные методы выработки и принятия управленческих решений.
21. Особенности и проблемы групповой работы.

22. Оценка эффективности решений.
23. Разработка процедуры экспертизы.
24. Отбор экспертов.
25. Проведение опроса и согласование полученных оценок.
26. Формализация и обработка полученной информации
27. Экспертная оценка инвестиционных рисков.
28. Основные понятия и принципы теории игр.
29. Теория игр. Смешанная стратегия.
30. Теория игр. Ситуация $m \times 2$.
31. Применение теории игр в инвестиционных решениях (принятие решения в условиях неопределенности).
32. Теория массового обслуживания. Основные понятия и применение.
33. Основные элементы системы массового обслуживания.
34. Основные расчетные формулы ТМО.

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

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 80 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении докладов, кейс-задания и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	5 «отлично»	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; технологии и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях определенности, риска и неопределенности управленческой ситуации. Слушатель умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; использовать методы оценки и выбора оптимальных вариантов решений в конкретных управленческих ситуациях. Слушатель владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности; навыками разработки управленческих решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды принятия управленческих решений.
	4 «хорошо»	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; технологии и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях определенности, риска и неопределенности управленческой ситуации. Слушатель умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при

70-79		принятии решений об инвестировании и финансировании; использовать методы оценки и выбора оптимальных вариантов решений в конкретных управленческих ситуациях. Слушатель не в полной мере владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности; навыками разработки управленческого решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды принятия управленческих решений.
60-69	3 «удовлетворительно»	Слушатель не в полной мере знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; технологии и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях определенности, риска и неопределенности управленческой ситуации. Слушатель не в полной мере умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; использовать методы оценки и выбора оптимальных вариантов решений в конкретных управленческих ситуациях. Слушатель не владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности; навыками разработки управленческого решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды принятия управленческих решений.
менее 60	2 «неудовлетворительно»	Слушатель не знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; технологии и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях определенности, риска и неопределенности управленческой ситуации. Слушатель не умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; использовать методы оценки и выбора оптимальных вариантов решений в конкретных управленческих ситуациях. Слушатель не владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности; навыками разработки управленческого решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды принятия управленческих решений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994

- № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560472> .
2. Давиденко В.П. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Давиденко В.П., Киселева Л.Т.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2022.— 81 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/20447>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559792>.

7.3 Дополнительная литература

1. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 495 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52305>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Абакумов Р.Г. Операции с недвижимостью. Часть 1. Управленческие решения по операциям с недвижимостью [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Абакумов Р.Г., Чеченина И.В.— Электрон. текстовые данные.— Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2014.— 121 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/49714>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015.— 512 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/17052>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Образовательные ресурсы

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

Юридическая Россия – образовательный правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

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

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

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

Коммерсант

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

Финансовая газета

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-5 Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Проводит эффективные переговоры с представителями различных культур Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе
Способность построения комплексных, межфункциональных решений (ДПК-8).	Применяет инновационные методы обработки и анализа информации, в том числе с использованием цифровых платформ, интеллектуальных информационно-аналитических систем, технологий искусственного интеллекта Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа при решении управленческих и исследовательских задач на основе современных цифровых технологий Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач (ДПК-7).	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	16
7.1 Нормативно-правовые документы.....	16
7.2 Основная литература.....	17
7.3 Дополнительная литература.....	17
7.4 Интернет-ресурсы.....	18
7.5. Справочные системы.....	18
7.6. Иные источники.....	19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	19

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является формирование системы знаний и навыков в области стратегического менеджмента для повышения конкурентоспособности бизнеса; навыков использования существующих научных подходов, инструментов для систематизации и развития собственной управленческой практики и способности стратегически мыслить; формирование компетентности в области стратегического менеджмента в постижении смысла и конструировании новых знаний в профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- формирование навыков построения стратегии развития организации на разных уровнях; оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений;
- получение знаний интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построение политики развития бизнеса и решения практических задач;
- получение знаний основ рыночной экономики предприятия, основных способов эффективного развития;
- получение навыков комплексного преобразования деятельности организации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	УК-5 Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права.	Планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации	Навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
	ПСК-10 Способность разрабатывать методологические основы и формировать стандарты стратегического регулирования процесса управления рисками	Принципы построения и совершенствования процесса управления рисками методологических основ и формирование стандартов стратегического регулирования процесса управления рисками	Проектировать системы управления рисками в соответствии с международным и стандартами; Обращивать информацию по рискам в отрасли и в организации	Навыками разработки локальных нормативных актов по формированию системы стратегического регулирования процесса управления рисками
	ДПК-7 Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и	Гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства.	Разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.	Навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и

	решении практических задач			решении практических задач.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.О.5.1. Стратегическое управление организацией	Общая характеристика стратегического управления. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Сущность и основные составляющие стратегического менеджмента. Общие принципы формирования стратегии предприятия. Модель стратегического менеджмента. Концепция корпоративной стратегии. Стратегический анализ.	Диагностика внешней и внутренней среды предприятия. Методы анализа среды. Конкуренция и рыночная структура. Поддержание конкурентного преимущества предприятия. Оценка уровня конкурентного статуса фирмы. Миссия предприятия. Сущность и цели формирования миссии предприятия. Понятия, виды и принципы установления целей предприятия. Эталонные стратегии, их достоинства и недостатки.
3.О.5.2. Стратегия продукта	Концепция продукта в стратегическом управлении. Понятие продукта. Основные составляющие продукта. Продуктово-маркетинговая стратегия. Формирование товарного ассортимента. Динамика продукта: жизненный цикл, этапы создания нового продукта. Разработка ценовой стратегии предприятия. Ценовая политика и методы определения цен.	Цена и объем производства. Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет снижения затрат. Лидерство в низкой стоимости продукции. Финансово-инвестиционная стратегия предприятия. Анализ финансового состояния предприятия. Стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия. Влияние национальной внешнеэкономической политики.
3.О.5.3. Стратегия управления персоналом	Взаимодействие человека и организации. Способы установления взаимодействия человека и организации. Ролевой подход вхождения человека в организацию: обучение, влияние организации, развитие чувства ответственности, усвоение норм и ценностей организации.	Сис3.О.5.вознаграждения. Поведение человека в организации. Восприятие человеком окружения: отбор информации; удовлетворенность и увлеченность работой; приверженность организации; ценности, верования, принципы; индивидуальность человека.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.О.5.4. Реализация стратегий и стратегические изменения	Реализация стратегий. Характеристика стадий реализации стратегии. Преобразование организационной структуры и организационной культуры предприятия. Сущность и типы проводимых стратегических изменений. Стратегия антикризисного управления предприятием.	Способы предотвращения банкротства. Процедура объявления несостоятельности предприятия. Выбор стратегии предприятия. Разработка стратегических альтернатив. Анализ хозяйственного портфеля предприятия. Оценка и контроль за реализацией стратегии. Система стратегического контроля. Аудит стратегии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.О.5.1	Диагностика внешней и внутренней среды предприятия. Методы анализа среды. Конкуренция и рыночная структура. Поддержание конкурентного преимущества предприятия. Оценка уровня конкурентного статуса фирмы.	9
3.О.5.2	Формирование товарного ассортимента. Динамика продукта: жизненный цикл, этапы создания нового продукта. Разработка ценовой стратегии предприятия.	9
3.О.5.3	Взаимодействие человека и организации. Способы установления взаимодействия человека и организации. Ролевой подход вхождения человека в организацию: обучение, влияние организации, развитие чувства ответственности, усвоение норм и ценностей организации. Система вознаграждения. Поведение человека в организации. Восприятие человеком окружения: отбор информации; удовлетворенность и увлеченность работой; приверженность организации; ценности, верования, принципы; индивидуальность человека.	9

3.О.5.4	Реализация стратегий. Характеристика стадий реализации стратегии. Преобразование организационной структуры и организационной культуры предприятия. Сущность и типы проводимых стратегических изменений. Стратегия антикризисного управления предприятием. Способы предотвращения банкротства. Процедура объявления несостоятельности предприятия. Выбор стратегии предприятия. Разработка стратегических альтернатив. Анализ хозяйственного портфеля предприятия. Оценка и контроль за реализацией стратегии. Система стратегического контроля.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия с кейс-задачами;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- доклады;
- решение кейсов и работа в группах.

Лекционные занятия по модулю направлены на то, чтобы сформировать у слушателей комплексное представление о методологии анализа стратегических перспектив развития современной организации. Особенностью их проведения является формирование стратегического мышления слушателей. Использование метода проблематизации и ориентация на практическое использование инструментов стратегического и инновационного менеджмента, стратегического анализа позволяет вовлечь слушателей в процесс анализа проблемы стратегического развития компании, определения основных параметров исследования рыночных факторов, выбора методов исследования и т.д.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

Применение исследовательского метода обучения позволяет слушателям проявить максимальную самостоятельность от этапа постановки проблемы до этапа ее разрешения, сформировать навыки постановки целей стратегического развития и задач конкретного исследования рыночного положения компании, определения ее стратегических возможностей и долгосрочных конкурентных преимуществ, развить творческие способности при проведении исследовательской работы. Особое внимание уделяется формированию у слушателей таких компетенций, как способность понимать и использовать методы критического анализа, интерпретировать результаты практического анализа отраслевых тенденций и стратегических перспектив организации, активно обсуждать особенности состояния бизнес-среды и т.п.

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

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

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

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - темы докладов;
 - кейсы и работа в группах;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируе мые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Бал лы (оцен ка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3.О.5. 2	Стратегия продукта	ДПК-7	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
3.О.5. 3	Реализация стратегий и стратегические изменения	ПСК-10	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
3.О.5. 4	Стратегия управления персоналом	УК-5	Кейс, работа в группах	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-30

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Кейс-задача.

3.О.5.4. Стратегия управления персоналом

Анализ конкретной ситуации: «Реформы в Cisco»

Задание: проанализируйте в группах ситуацию по следующим пунктам:

1. Диагностика ситуации перемен.
2. Типы стратегических перемен.
3. Этапы внедрения стратегических решений.
4. Анализ поля сил.
5. Ловушки программ перемен.
6. Стратегический контролинг и его функции.
7. Стратегии проведения изменений. Проблемы в процессах перемен.

Правила анализа ситуации

Таковыми правилами являются следующие:

- все участники анализа предложенной деловой ситуации делятся на команды по пять-шесть человек в каждой.

Из числа участников команды выбирают в качестве ее руководителя наиболее авторитетного слушателя, в задачу которого входит организация продуктивной работы группы;

- члены команды знакомятся с правилами оценки их работы в процессе рассмотрения деловой ситуации и рассматривают проблему;
- в результате коллективного обсуждения участники группы формируют систему наиболее важных, по их мнению, факторов влияния с указанием их позитивного или негативного характера. Выявленные факторы сортируют по признаку отношения к фирме: экзогенные (внешние по отношению к фирме) и эндогенные (внутрифирменные факторы).

Перечень докладов по всем темам дисциплины

1. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
2. Концепция стратегических групп.
3. Концепция движущих сил отрасли.

4. Теория конкурентного преимущества.
5. Анализ величины сил конкуренции
6. Конкурентный статус фирмы.
7. Основные типы стратегии конкуренции.
8. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
9. Определение основных экономических особенностей отрасли.
10. Методы анализа производства и конкуренции
11. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
12. Выработка ценовой стратегии фирмы.
13. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
14. Стратегия снижения производственных издержек.
15. Привязка стратегии к этике
16. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
17. Стратегии вертикальной интеграции.
18. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
19. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
20. Конкурентные стратегии в отраслях промышленности, состоящих из мелких предприятий
21. Стратегии промышленных лидеров
22. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
23. Концепция стратегических групп.
24. Концепция движущих сил отрасли.
25. Теория конкурентного преимущества.
26. Анализ величины сил конкуренции
27. Конкурентный статус фирмы.
28. Основные типы стратегии конкуренции.
29. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
30. Определение основных экономических особенностей отрасли.
31. Методы анализа производства и конкуренции
32. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
33. Выработка ценовой стратегии фирмы.
34. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
35. Стратегия снижения производственных издержек.
36. Привязка стратегии к этике
37. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
38. Стратегии вертикальной интеграции.
39. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
40. Стратегии конкурентной борьбы в период перехода к промышленной зрелости.
41. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
42. Управленческие инновации в деятельности организации: стратегический

аспект

43. Разработка программы организационного развития.
44. Разработка механизма устойчивого развития организации
45. Разработка инновационной стратегии организации
46. Разработка антикризисной программы управления организацией
47. Процесс реструктуризации организации: предпосылки, структура, условия эффективной реализации, последствия
48. Проблемы формирования и использования акционерного капитала: стратегический аспект.
49. Проблемы взаимоотношений АО и дочерних структур: стратегический аспект
50. Оценка и выбор стратегии развития организации
51. Коммуникации в системе стратегического управления организацией
52. Малый бизнес: стратегии развития
53. Разработка механизма устойчивого развития организации
54. Разработка программы организационного развития.
55. Разработка программы управления стратегическими изменениями.
56. Реорганизация деятельности: предпосылки, способы, условия эффективной реализации, последствия
57. Реорганизация как процесс стратегических изменений
58. Реструктуризация диверсификационного портфеля организации.
59. Система стратегического управления организацией: элементы, их взаимодействие и взаимосвязь.
60. Создание холдинговых компаний и ФПГ в системе антикризисного управления.
61. Социально-экономические проблемы развития Тюменской области: стратегический аспект.
62. Стратегические решения в деятельности организации.
63. Стратегический и антикризисный менеджмент: взаимосвязь и проблемы взаимодействия
64. Стратегический и корпоративный менеджмент: взаимосвязь и проблемы взаимодействия
65. Диверсификация деятельности организации: причины, способы, последствия, преимущества и недостатки.
66. Воздействие конкуренции на процесс стратегического управления организацией
67. Внедрение и реализация стратегического контроллинга в организации.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Понятие стратегического управления.
2. Процесс стратегического управления. Состав этапов. Особенности.
3. Отличия стратегического управления от оперативного.
4. Понятие стратегии. Определения стратегии по Г. Минцбергу.
5. Уровни детализации стратегии (цели, принципы, программы, процедуры, правила).
6. Формы разработки стратегии. Стратегия как план, предпринимательская стратегия, стратегия как модель обучения на опыте.
7. Дерево стратегий организации. Основные уровни дерева стратегий.
8. Корпоративные стратегии. Понятие, группы, назначение.

9. Стратегии стабилизации.
10. Стратегии роста. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции.
11. Стратегии роста. Стратегии связанной (концентрической) и несвязанной (конгломератной) диверсификации.
12. Стратегии "свертывания".
13. Формы реализации корпоративных стратегий.
14. Стратегии бизнеса (конкурентные стратегии). Понятие, группы, назначение.
15. Стратегия минимизации затрат. Содержание. Условия и риски применения.
16. Стратегия дифференциации. Содержание. Условия и риски применения.
17. Стратегия фокусирования. Содержание. Условия и риски применения.
18. Функциональные стратегии организации. Состав. Особенности и риски применения.
19. Коллективная стратегия. Понятие, назначение, формы осуществления.
20. Виды стратегических альянсов конкурирующих фирм. Особенности применения.
21. Виды стратегических альянсов неконкурирующих фирм. Особенности и риски применения.
22. Стратегии активной конкуренции. Разновидности. Особенности использования.
23. Содержание STEP (PEST) анализа макроэкономического окружения.
24. Состав факторов экономической области общего внешнего окружения.
25. Состав факторов политической и правовой областей общего внешнего окружения.
26. Состав факторов социально-культурной и научно-технической областей общего внешнего окружения.
27. Выбор и проведение мониторинга факторов общего внешнего окружения.
28. Проведение анализа привлекательности отрасли. Состав и содержание этапов.
29. Доминантные отраслевые характеристики. Состав и цели выявления и анализа.
30. Определение коэффициентов концентрации предприятий в отрасли. Расчетные формулы. Интерпретация значений.
31. Эффекты экономии на масштабах производства и обучения на опыте.
32. Модель 5-ти конкурентных сил М. Портера.
33. Барьеры входа в отрасль.
34. Факторы, определяющие «экономическую силу» поставщиков.
35. Факторы, определяющие «экономическую силу» потребителей.
36. Факторы, определяющие интенсивность прямой конкуренции в отрасли.
37. Методика построения карт стратегических групп конкурентов.
38. Факторы, используемые для прогнозирования вероятного поведения потенциальных конкурентов.
39. Ключевые факторы успеха в отрасли.
40. Принятие решения относительно отраслевой привлекательности для фирм, работающих в отрасли.
41. Принятие решения относительно отраслевой привлекательности для фирм, входящих в отрасль.
42. Анализ внутренней среды деятельности предприятия.
43. Анализ маркетинговой подсистемы организации.
44. Анализ производственной подсистемы организации.
45. Анализ подсистемы НИОКР и инновационной деятельности.
46. Анализ подсистемы управления персоналом.
47. Анализ финансовой подсистемы организации.
48. Анализ организации управления на предприятии.
49. SWOT-анализ.

50. Миссия организации. Понятие. Назначение.
51. Полная миссия организации. Факторы миссии. Принципы разработки миссии.
52. Цели организации. Основные принципы формулирования целей.
53. Основные области постановки целей.
54. Дерево целей. Уровни дерева целей. Коэффициенты, используемые для расчета дерева целей.
55. Методы выбора стратегии организации.
56. Матричные методы выбора корпоративной стратегии.
57. Матрица БКГ. Принципы построения.
58. Матрица БКГ. Применение для выбора корпоративной стратегии. Траектории позиционирования.
59. Матрица «Мак-Кинзи – Дженерал Электрикс». Принципы построения.
60. Матрица «Мак-Кинзей – Дженерал Электрикс». Применение для выбора корпоративной стратегии.
61. Модель «голубого океана». Основные принципы использования для формирования стратегии компании.
62. Модель «дифференцирующей ценности». Основные принципы использования для выбора стратегии.
63. Реализация стратегии. Состав мероприятий по реализации стратегии.
64. Типы "организационных изменений" при внедрении стратегии.
65. Способы внедрения стратегии в деятельность организации.
66. Стратегий контроль. Понятие. Состав этапов. Особенности.
67. Типы систем стратегического управления организацией.
68. Условия применения отдельных типов стратегического управления компанией.
69. Сценарный стратегический план развития организации. Основы формирования.
70. Адаптивный стратегический план. Основы формирования.

Формой промежуточной аттестации является экзамен, по которому слушатель может набрать 0-70 баллов. При проведении экзамена учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-25 баллов, ссылки на литературные источники – 0-20 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-25 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 60 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении доклада, кейс-заданий, работ в группе и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	5 «отлично»	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
	4 «хорошо»	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель умеет определять экономические показатели,

70-79		риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не в полной мере владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
60-69	3 «удовлетворительно»	Слушатель не в полной мере знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель не в полной мере умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
менее 60	2 «неудовлетворительно»	Слушатель не знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель не умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.

7.2 Основная литература

1. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2023.— 468 с.—

Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24817>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Ополченова Е.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению курсовой работы/ Ополченова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2022.— 80 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51870>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560127>.

4. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ополченова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2019.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51871>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023.— 577 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52064>.— ЭБС «IPRbooks».

9. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Круглова Н.Ю., Резник С.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2019.— 249 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48889>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2017.— 188 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45034>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Воронин А.Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Воронин А.Д., Королев А.В.— Электрон. текстовые данные.— Минск: Вышэйшая школа, 2017.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/35549>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Дармилова Ж.Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Дармилова Ж.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2018.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24784>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Ляско А.К. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: современный учебник/ Ляско А.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2016.— 488 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51100>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Клуб менеджеров E-xecutive <http://www.e-xecutive.ru/>
2. Всё о ТРИЗ <http://www.trizland.ru/>
3. Федеральный институт промышленной собственности
http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content_ru/ru

7.5. Справочные системы

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

Органы исполнительной и судебной власти

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

Образовательные ресурсы

http://www.law.edu.ru	Юридическая Россия – образовательный правовой портал
http://www.xlaw.ru/pred_pravo	Образовательный портал. Предпринимательское право.
http://www.businessvoc.ru	Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

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

7.6. Иные источники

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

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

Центр медиации и права
 Вестник государственной регистрации
 Российский антикризисный ресурс
 Интернет-проект Банкротство.RU
 Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-5 Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Проводит эффективные переговоры с представителями различных культур Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе
ПСК-10 Способность разрабатывать методологические основы и формировать стандарты стратегического регулирования процесса управления рисками	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач (ДПК-7).	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»**

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – сформировать представление участников о системе эффективных управленческих действий в сфере продаж компании на всех уровнях управления компании.

Задачи дисциплины:

- сформировать профессиональную картину видения продаж и системы управления продажами;
- познакомить слушателей с современными представлениями о эффективных продажах и концептуальных подходах к управлению продажами на основных уровнях управления;
- обменяться опытом по управлению продажами.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки (УК-6).	Методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.	Осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
	ПСК-12 Способность разрабатывать системы стратегического управления персоналом организации	Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы по управлению персоналом, границы их применения; Основные метрики и аналитические срезы системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	Работать с информационными системами, цифровыми сервисами по операционному управлению персоналом и работой структурного подразделения	Навыками реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации; Разработкой стандартов деятельности подразделения и унификация процессов

3. Объем дисциплины

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

учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
4.В.1.1. Стратегии продаж Организация продаж	Стратегии управления продажами. Факторы, влияющие на продажи и управление продажами. Стратегическая роль информации в управлении продажами. Цели организации продаж. Горизонтальная структура организации сбыта. Организация продаж по географическому принципу. Организация продаж по типам товаров.	Организация продаж по типам клиентов. Организация продаж по функциям сбыта. Роль телемаркетинга. Организация продаж, ориентированная на обслуживание ключевых клиентов, а также клиентов общенационального значения. Вертикальная структура организации сбыта.
4.В.1.2. Оперативное управление продажами.	Концепция управления продажами. Организационная культура товарных продаж. Этика торгового персонала и этикет в торговых отношениях. Поведение участников продаж. Общение, переговоры с покупателями.	Преодоление возражений и отказов покупателей. Создание условий для принятия покупателем решения о приобретении товара. Заключение сделки по продаже товара.
4.В.1.3. Прогнозирование и анализ продаж	Понятия потенциала рынка, потенциала продаж, прогноза продаж, квоты продажи. Анализ продаж для принятия управленческого решения. Методы прогнозирования продаж. Субъективные методы прогнозирования продаж.	Объективные методы прогнозирования продаж. Выбор метода прогнозирования продаж. Прогноз спроса по территории. Назначения и характеристики квот продаж. Установление квот.
4.В.1.4. Оценка и контроль программы продаж. Эффективность продаж	Бюджет продаж, его оценка и распределение. Подходы к проведению анализа затрат на продажи. Количественные показатели работы. Качественные показатели работы.	Финансовые риски. Внутренний и внешний контроль продаж. Мониторинг продаж. Оценка эффективности продаж. Объективные и субъективные показатели результативности работы торгового персонала. Оценка результативности с помощью кольцевой обратной связи.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер	Темы (вопросы),	Количество

раздела (темы)	выносимые на самостоятельное изучение	часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.В.1.1	Процессы покупки и продажи. Обзор процессов покупки и продажи. Процесс покупки организациями. Виды	9
4.В.1.2	CRM: управление отношениями с клиентами Сущность и цели CRM. Управление отношениями с клиентами. Процесс разработки стратегии. Роль личных	9
4.В.1.3	Мотивация торгового персонала. Мотивация как важнейший компонент успешной продажи. Социально-	9
4.В.1.4	Планирование численности торгового персонала и сбытовых территорий компании. Правовые и этические аспекты продаж. Условия торговли. Правовые ограничения в интересах покупателя и продавца. Практические приемы бизнеса и правовой контроль.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- проведение деловой игры;
- решение кейса и задания.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование представления участников о системе эффективных управленческих действий в сфере продаж компании на всех уровнях управления компании.

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

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

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

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - темы докладов;
 - кейс и задание;

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочно е средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.В.1.2	Оперативное управление продажами.	УК-6, ПСК-12	Задание	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-8
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-8
				3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-8
4.В.1.3	Прогнозировани е и анализ продаж	УК-6, ПСК-12	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-8
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-8
				3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-8
4.В.1.4	Оценка и контроль программы продаж.	УК-6, ПСК-12	Деловая игра	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-8
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-8
				3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-8
Итого:					0-24

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам проведения деловой игры, кейса и задания (табл. 6). Количество набранных баллов по деловой игре может составить 0-24. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке деловой игре

В процессе исполнения данной игры слушатели поймут разницу между рабочей группой и командой; столкнутся с планированием части функций команды; узнают, что продуктивнее совместить рассмотрение сути задачи и процесс ее решения; обсудят “за” и “против” открытой системы обсуждения в эффективном управлении изменениями; получают представление о возможных конфликтах и неспособности выполнить задание, если на всех стадиях не были проведены необходимые консультации заинтересованных лиц; увидят, как недостаток информации или недостаточная вовлеченность участников в задании могут послужить демотивационным фактором.

Правила игры: слушатели разбиваются на команды по 5 человек. Каждая из команд отождествляется с коммерческой организацией, действующей на рынке в условиях

конкуренции. Направление деятельности организации определяется каждой командой самостоятельно.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Методические рекомендации для выполнения заданий

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

При выполнении практических заданий необходимо:

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

4.В.1.4. Оценка и контроль программы продаж. Эффективность продаж

Деловая игра «Парфюмер», или что чем пахнет

Цель игры – показать, что в огромном числе случаев реклама продает не вещи, а их образы. Слушателям предлагается продегустировать значительный ряд законсервированных парфюмерных запахов на условиях их «анонимности». При этом предлагается ответить на следующие вопросы:

- мужской это запах или женский?
- дорогой или дешевый? (о терминах следует предварительно договориться во избежание непонимания);
- из каких ингредиентов данный запах изготовлен?
- какой образ у Вас возникает под воздействием данного запаха?
- какую рекламу можно создать на базе этого образа?

Опыт показывает, что слушатели очень часто ошибаются при ответе на первый вопрос, еще чаще – на второй, а правильный ответ на третий представляет скорее исключение из правил. При этом нередко слушатели не узнают и даже активно ругают принадлежащие им самим духи и дезодоранты. «Раскрывая карты», преподаватель показывает роль имиджевой рекламы и мерчендайзинга в продвижении товаров статусного потребления.

Кейс 1

Предприятие Лидер, осуществляющее оптовую торговлю, получило и оприходовало товарно-материальные ценности от предприятия Весна на сумму 25000 тыс. р., НДС по поступившим ценностям 4500 тыс. р., т.е. задолженность предприятия составляет 29500 тыс. р.

Дайте обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Объясните целесообразность использования платежного требования или аккредитива в данной ситуации?
2. Может ли в данной ситуации в качестве расчетного документа выступить инкассовое поручение?
3. Может ли в данной ситуации предприятие Лидер осуществить расчет чеком? Какими чеками согласно инструкции Банка России могут рассчитываться предприятия?
4. Объясните особенности именных, ордерных и предъявительских чеков.

Задание 1

Выберите компанию для анализа, руководствуясь следующими указаниями:

- компания должна функционировать в отрасли мясоперерабатывающей промышленности;
- компания должна быть публичной;
- должна быть доступна отчетность как минимум за три последних года.

На основе данных финансовой отчетности компании ответьте на следующие вопросы:

1. Составьте классификацию денежных потоков компании по всем возможным признакам.
2. Определите величину каждого вида денежного потока из составленной вами классификации в тыс.р.
3. Значения каких параметров денежных потоков необходимо изменить финансистам компании, чтобы повысить платежную активность компании.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Сущность продаж и их роль.
2. Типы продаж.
3. Имидж продаж.
4. Сущность управления продажами и его предназначение.
5. Зависимость между продажами и маркетингом.
6. Место продаж в маркетинговом плане.
7. Осуществление персональных продаж.
8. Подготовка к продажам.
9. Продажи ключевым клиентам.
10. Формирование взаимоотношений с ключевыми клиентами.
11. Презентация и демонстрация в процессе продаж.
12. Устранение возражений.
13. Ситуационные и управленческие факторы, влияющие на продажи.
14. Каналы продаж.
15. Промышленные/коммерческие продажи и продажи органам власти. Продажи для перепродажи.
16. Услуги, связанные с продажами.
17. Стимулирование продаж.
18. Термины, условия и временные сроки в контрактах, связанных с продажами.
19. Организация продаж.
20. Важность отбора персонала.
21. Подготовка описания работ и спецификации требований к персоналу.

22. Разработка эффективной формы заявки и подготовка короткого списка претендентов.
23. Проведение собеседования.
24. Координация усилий торговых представителей.
25. Мотивация и подготовка торговых представителей.
26. «Золотые стандарты» в управлении торговым персоналом.
27. Описание и применение технологии «Клиент-Эксперт ТМ».
28. Особенности FMCG – продаж товаров широкого потребления.
29. Международные продажи.
30. Контроль за продажами.

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.

7.2 Основная литература

1. Кондрашов В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52650>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021.— 621 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52666>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Гутникова, О. Н. Организация и технология торговой деятельности : учебник для вузов / О. Н. Гутникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20932-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559014>.

4. Олейник К. Все об управлении продажами [Электронный ресурс]/ Олейник К., Иванова С., Болдогоев Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 331 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/49302>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2016.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2019.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.— 621 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16464>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

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

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации
Министерство юстиции Российской Федерации
Министерство промышленности и торговли

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

<http://www.mintrans.ru>

<http://www.minsvyaz.ru>

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

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

<http://www.arbitr.ru>

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

Российской Федерации
Федеральное агентство по промышленности
Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Министерство транспорта Российской Федерации
Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
Министерство финансов Российской Федерации
Федеральная налоговая служба
Министерство экономического развития Российской Федерации
Федеральная антимонопольная служба
Федеральная служба по тарифам
Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Сайты периодических изданий

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

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

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

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки (УК-6).	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.
ПСК-12 Способность разрабатывать системы стратегического управления персоналом организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»**

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – сформировать представление участников о методологии и методах организации и проведения маркетинговых исследований, анализа собранных данных, основ ситуационного анализа

Задачи дисциплины:

- изучение основ и методов проведения маркетинговых исследований отраслевого рынка и ситуационного анализа;
- формирования умения анализировать макро- и микросреду, разрабатывать концепцию проведения маркетинговых исследований и ситуационного анализа, обрабатывать и анализировать результаты проведенных исследований;
- формирование навыков использования современных инструментов, применяемых при проведении маркетинговых исследований и ситуационном анализе, получения и анализа информации о состоянии внешней среды предприятия.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ОПК-5 Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	Знать современные научные достижения и методы научно-исследовательской деятельности	Уметь применять методы критического анализа и оценки современных научных достижений, проектирования и осуществления комплексных исследований на основе целостного системного научного мировоззрения	Владеть навыками сбора, обработки, анализа и систематизации данных по теме исследования; навыками выбора методов и средств решения задач исследования

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
4.В.2.1. Основные понятия, типы маркетинговой информации и источники ее получения	Понятие маркетинговой информации и требования к ней. Виды маркетинговой информации. Источники вторичной информации. Проблемы при использовании вторичной информации. Синдикативная информация. Методы анализа документов. Методы сбора первичной информации: наблюдение, эксперимент, опрос. Сущность и содержание маркетинговой информационной системы (МИС). Основные задачи МИС, функции и принципы построения. Особенности маркетинговой информационной системы на предприятиях	Дискуссия о сущности, типологии маркетинговых исследований и их значения для отдельной организации, истории становления теории и практики маркетинговых исследований в РФ и за рубежом. Обсуждение рефератов (докладов) по теме семинарского занятия. Вопросы по теме для обсуждения на занятии: 1. Специфика маркетинговых исследований в организациях разных видов экономической деятельности. 2. Этические вопросы маркетинговых исследований. 3. Каковы особенности становления маркетинговых исследований в России и за рубежом? 4. Основные операторы на рынке маркетинговых исследований. 5. Почему маркетинговое исследование является неотъемлемой частью маркетинговой деятельности? 6. При проведении маркетингового исследования необходимо соблюдать пять принципов, в том числе достоверность и объективность. Чем эти два принципа отличаются друг от друга? Охарактеризуйте все пять принципов. 7. Существует ли единая классификация направлений маркетинговых исследований?

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
4.В.2.2. Сбор маркетинговой информации качественными и количественными методами..	Методы исследования в маркетинге. Различия между качественными и количественными методами сбора информации. Метод глубинного интервью и проективные методики в маркетинговых исследованиях. Метод фокус-групп. Подготовка фокус-группы. Работа фокус-группы. Наблюдение в маркетинговых исследованиях. Преимущества и недостатки наблюдения. Виды наблюдения. Процесс наблюдения. Mystery Shopping как разновидность наблюдения. Панельный метод в маркетинговых исследованиях. Эксперимент в маркетинговом исследовании..	Выбор методов проведения маркетинговых исследований. Деловая мини-игра по планированию маркетинговых исследований, основанных на разных методах сбора (опрос, наблюдение и эксперимент) и обработки информации для выявления конкурентных преимуществ и недостатков товаров. Вопросы по теме для обсуждения на занятии: 1. Какова типология методов маркетинговых исследований? 2. Дайте характеристику методам сбора первичной маркетинговой информации. В чем достоинства и недостатки каждого метода на примере конкретной ситуации. 3. Какие существуют методы сбора вторичной маркетинговой информации?
4.В.2.3. Исследование и анализ рынка	Объект рыночного исследования. Предмет рыночного исследования. Задачи маркетингового исследования рынка. Этапы исследования. Исследование конъюнктуры рынка. Показатели, характеризующие конъюнктуру рынка. Исследование и анализ предложения. Показатели, используемые для оценки предложения. Изучение спроса рынка. Факторы, определяющие развитие спроса. Методы измерения спроса. Емкость рынка.	Методика определения границ товарного рынка. Цели, задачи и показатели оценки рыночного спроса. Методики расчета емкости рынка. Оценка уровня концентрации, конкуренции и других ключевых показателей рынка. Анализ потенциала рынка и его сбалансированности. Вопросы по теме для обсуждения на занятии: 1. Сущность количественных характеристик размера рыночного спроса: емкость, потенциал и насыщенность рынка. 2. Информационная база исследования конкуренции. 3. Понятие рыночного спроса и его виды. 4. Сбор, обработка и анализ информации о товарном предложении. 5. Особенности исследования рынков продовольственных,

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
4.В.2.4. Методы анализа маркетинговой информации	Различия в анализе качественной и количественной информации. Предварительная обработка маркетинговой информации. Общая характеристика основных статистических методов анализа. Проверка гипотез в маркетинговых исследованиях. Корреляционный и регрессионный анализ. Факторный анализ. Кластерный анализ. Структура отчета о маркетинговом исследовании.	Методики SWOT анализа, PEST анализа, SPACE анализа. Работа с кейсами по использованию матрицы И.Ансоффа в деятельности конкретных компаний. Вопросы по теме для обсуждения на занятии: 1. С какой целью проводится SWOT- анализ деятельности компании? 2. Для чего нужен портфельный анализ деятельности предприятия? 3. Почему проводят анализ деятельности стратегических хозяйственных единиц? 4. Для чего используют метод прогнозирования в маркетинговых исследованиях. 5. Назовите количественные методы прогнозирования? 6. В чем сущность прогнозирования путем анализа трендов?

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.В.2.1	Роль и важность маркетинговых исследований на предприятии. Понятие маркетингового исследования. Мировой и российский рынок маркетинговых исследований. Организации, регулирующие деятельность по проведению маркетинговых исследований. Международный кодекс проведения маркетинговых исследований ESOMAR/ ICC.	9
4.В.2.2	Организация процесса исследования. Плановые и внеплановые исследования. Основные этапы маркетингового исследования. Определение проблемы. Содержание плана. Определение целей и задач исследования.	9

4.В.2.3	Составление анкеты. Понятие и классификация анкет. Процесс разработки анкеты. Композиция анкеты. Классификация вопросов. Требования к вопросам в анкете. Шкалирование	9
4.В.2.4	Понятие, сущность, цели и задачи ситуационного анализа. Типы ситуаций. Алгоритм ситуационного анализа	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- проведение деловой игры;
- решение кейса и задания.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование представления участников о системе эффективных управленческих действий в сфере продаж компании на всех уровнях управления компании.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочно е средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.В.2.2	Оперативное управление продажами.	ОПК - 5	Групповые исследования	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-8 0-8 0-8
4.В.2.3	Прогнозировани е и анализ продаж	ОПК - 5	Групповое проектирован ие	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-8 0-8 0-8
4.В.2.4	Оценка и контроль программы продаж.	ОПК - 5	Обсуждение, кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему со ссылками на литературные источники. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-8 0-8 0-8
Итого:					0-24

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам проведения деловой игры, кейса и задания (табл. 6). Количество набранных баллов по деловой игре может составить 0-24. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к групповому исследованию и групповому проекту

- **Определить состав участников группы.** Он зависит от обсуждаемой темы и конкретных задач исследования. Часто это демографические критерии (пол, возраст, уровень дохода), но иногда отбор может основываться и на других характеристиках.
- **Свести к минимуму количество фокус-групп.** Если проводить с каждой из гипотетических целевых групп отдельные дискуссии, исследование окажется слишком дорогим и займёт много времени.
- **Сделать состав группы однородным.** Это нужно, чтобы у участников была общая почва для дискуссии и они чувствовали себя свободно, обсуждая тему.
- **Избегать вопросов, которые предусматривают возможность кратких, однозначных ответов.** Цель — заставить участников обсуждать поставленные вопросы подробно.
- **Объяснить участникам их роль в группе.** Например, сообщить, что речь идёт о групповом обсуждении, «круглом столе», во время которого исследователя будет интересовать точка зрения человека.

- **Сообщить участникам о длительности дискуссии.** От участников требуется принимать участие в дискуссии от начала и до конца.
- **Продумать способ регистрации данных.** Это может быть дословная запись, запись по памяти после завершения интервью, звукозапись или кодирование условными знаками в подготовленных бланках.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.
2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.
3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

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

Методические рекомендации для выполнения заданий

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

При выполнении практических заданий необходимо:

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

Примеры кейсов

Кейс №1.

Португальская фирма EFFEM, имеющая такие торговые марки, как Sheda, Whiskas и Pedigre, завоевала половину рынка продуктов для домашних животных и сыграла важную роль в дальнейшем распространении своего влияния на этом рынке. Успех компании EFFEM пришел благодаря изучению поведения, как домашних питомцев, так и их владельцев. Коты, будучи независимыми животными, потребляют то, что им нравится, и отказываются от пищи, которая им не по вкусу. Они очень разборчивы и чувствительны по отношению к вкусовым качествам продуктов. Если животным дают пищу, которая им не нравится, они ищут альтернативные варианты. Собаки ведут себя иначе. Они едят почти все, причем довольно проворно. Главным в продуктах питания для котов является наслаждение и разнообразие, для собак — количество продуктов и непредвзятость в их потреблении. Торговая марка Sheda, заявившая о себе в 1988 г., занимает лидирующее место на рынке продуктов питания для котов (кошек). Имея уникальное качество и

высокую цену, такие продукты питания доставляют удовольствие наиболее разборчивым котам (кошкам). Однако Sheda имела определенные трудности. Только 9% покупателей приобрели одну консервную банку продукции Sheda хотя бы 1 раз. Малая часть рынка (2%), занимаемая этой компанией, позволила лишь покрыть расходы. EFFEM решила эту проблему с помощью стратегии двухэтапного продвижения товаров на рынке. Причем каждый этап предполагал затраты, не превышающие стоимости 30-секундной рекламы в самое выгодное время на телевидении. Первый этап проходил в период рождественской продажи. В торговых центрах демонстранты товаров проходили и спрашивали у покупателей, есть ли у них кот или кошка. Если покупатели отвечали положительно, им дарили поздравительную открытку и 100-граммовую консервную банку Sheda. Таким образом, и владелец, и его домашний питомец получали подарок. В результате такой рождественской акции «Дед Мороз» раздал 12 тысяч консервных банок Sheda. Второй этап предполагал проведение аналогичной рекламной компании, сроки которой совпадали с праздником Св. Валентина. Открытка, составленная по этому случаю, изображала влюбленных кота и кошку и подпись: «Сегодня — особенный день, поэтому Sheda преподносит подарок вашему питомцу» или «Проявите любовь к вашему питомцу». Открытка была также и купоном, дававшим право на скидку при очередной покупке. Такое стимулирование сбыта позволило увеличить объем продаж продукции компании Sheda. Влияние на потребительские предпочтения стало очевидным: потребитель знал товар и несколько раз приобретал его. К тому же, количество покупателей, которые хоть 1 раз приобрели продукцию компании Sheda, возросло до 22%.

Вопросы:

- а) Sheda в своей товарной политике основывается на вкусах котов (кошек) или на покупательских предпочтениях их владельцев?
- б) Будет ли подобная рекламная компания успешной на рынках других европейских стран?
- в) Если описанная выше компания по стимулированию сбыта оказалась значительно успешнее обычной рекламы на телевидении, то почему подобное нечасто используется?

Кейс №2.

Примерно половина мужчин на Западе используют дешевые одноразовые пластиковые бритвы. Большинство мужчин думают, что все торговые марки одинаковы. Кроме того, все они всегда есть в продаже, их можно легко приобрести по очень низкой цене. Компании Gillete основатель компании Кинг Жиллет такие убеждения не нравятся. Компания получает в три раза больше от съемных головок бритвенных станков, чем от одноразовых бритв. Gillete доминирует во всем мире в области производства товаров для бритья и владеет наибольшей долей рынка — 61%. Bic занимает второе место — доля компании составляет 16.2%. Gillete завоевала господствующее положение на рынке благодаря большим инвестициям в научные исследования и изучению потребителей. Каждый день около 10 тысяч мужчин записывают для компании Gillete результаты своего бритья. 500 из этих мужчин бреются в специально оборудованных местах под контролем и наблюдением приборов, включая наблюдение через особые зеркала и видеокамеры. Эти мужчины записывают точное число царапин и порезов на лице. В некоторых случаях исследователи собирают даже сбритые волосы, чтобы взвесить их и измерить. В результате ученые компании Gillete выяснили, что в среднем мужская борода растет со скоростью 0,04 см в день (14 см в год) и содержит 15,5 тысячи волос. За всю свою жизнь мужчина тратит в среднем 140 дней, чтобы сбрить 43 со своего лица 8,4 метра волос. Gillete даже использует электронный микроскоп. Чтобы изучить поверхность лезвия, и миниатюрные камеры для анализа процесса бритья. Gillete непрерывно совершенствует форму и качество лезвий и станка. С введением новых станков, в которых головка с

лезвием подходит только к определенному станку компания Gillete стала увеличивать цены и торговые наценки с каждым новым технологическим улучшением своих изделий. Компания Gillete никогда не беспокоилась, что ее продукция может обесцениться на рынке. Она считала, что мужчина, стремящийся к высокому статусу в обществе, всегда будет покупать образцовый товар. Однако быстрый рост продаж одноразовых бритв поставил под сомнение философию Gillete о бритье мужчин. Марсель Биш, основатель французской компании Bic, посвятил себя товарам одноразового использования. Биш заработал деньги на разработке известных шариковых ручек. Он придерживается стратегии замены престижных товаров на товары широкого потребления. Его рыночная стратегия проста: максимум удобств, минимум цены. Стратегия компании Bic в области производства бритвенных принадлежностей очень отличается от стратегии Gillete. Она не изучает процесс бритья. Компания Bic впервые выпустила бритвы в 1975 году в Европе. Gillete в 1976 г. выпустила на рынок свои одноразовые бритвенные станки. Несмотря на эту защитную реакцию, Gillete предполагала, что мужчины будут использовать одноразовые бритвы только в поездках и в подобных обстоятельствах, и что доля этого товара на рынке не будет превышать 7%. Gillete выпустила однажды новые бритвы для редкой, средней и густой бороды. Но почти никто из мужчин не хотел покупать бритвы для редкой бороды, так как стеснялись признаться публично в слабых «способностях» своей бороды. Gillete успешно работала над тем, чтобы придать бритвам знак мужественности, значимости, персонального самовыражения. Попытка производства одноразовых бритв должна стать для Gillete одноразовой.

Вопросы:

- а) Проследите процесс принятия мужчиной решения о покупке бритвы для бритья. Какие стратегии разработали компании Gillete и Bic для влияния на этот процесс?
- б) Как объяснить переменный успех компании Bic в конкуренции с Gillete на рынке одноразовых ручек, зажигалок и бритв? Как вы думаете, почему духи Bic потерпели неудачу?
- в) Какую маркетинговую политику должна выбрать компания Gillete, чтобы мужчины перешли от одноразовых бритв к многоразовым станкам?

Задание 1

Выберите компанию для анализа, руководствуясь следующими указаниями:

- компания должна функционировать в отрасли мясоперерабатывающей промышленности;
- компания должна быть публичной;
- должна быть доступна отчетность как минимум за три последних года.

На основе данных финансовой отчетности компании ответьте на следующие вопросы:

1. Составьте классификацию денежных потоков компании по всем возможным признакам.
2. Определите величину каждого вида денежного потока из составленной вами классификации в тыс.р.
3. Значения каких параметров денежных потоков необходимо изменить финансистам компании, чтобы повысить платежную активность компании.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Сущность продаж и их роль.
2. Типы продаж.
3. Имидж продаж.
4. Сущность управления продажами и его предназначение.
5. Зависимость между продажами и маркетингом.

6. Место продаж в маркетинговом плане.
7. Осуществление персональных продаж.
8. Подготовка к продажам.
9. Продажи ключевым клиентам.
10. Формирование взаимоотношений с ключевыми клиентами.
11. Презентация и демонстрация в процессе продаж.
12. Устранение возражений.
13. Ситуационные и управленческие факторы, влияющие на продажи.
14. Каналы продаж.
15. Промышленные/коммерческие продажи и продажи органам власти. Продажи для перепродажи.
16. Услуги, связанные с продажами.
17. Стимулирование продаж.
18. Термины, условия и временные сроки в контрактах, связанных с продажами.
19. Организация продаж.
20. Важность отбора персонала.
21. Подготовка описания работ и спецификации требований к персоналу.
22. Разработка эффективной формы заявки и подготовка короткого списка претендентов.
23. Проведение собеседования.
24. Координация усилий торговых представителей.
25. Мотивация и подготовка торговых представителей.
26. «Золотые стандарты» в управлении торговым персоналом.
27. Описание и применение технологии «Клиент-Эксперт ТМ».
28. Особенности FMCG – продаж товаров широкого потребления.
29. Международные продажи.
30. Контроль за продажами.

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.

Основная литература:

1. Абаев А.Л. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник для бакалавров, 3-е изд., перераб./ Абаев А.Л., Алексунин В.А., Гуриева М.Т. Под ред. Абаева А.Л., Алексунина В.А. - М.: Дашков и К, 2021.- 433 с.
2. Абаев А.Л., Кузьмина Е.Е (под ред.) Современные тенденции маркетинга в отраслях и сферах деятельности: Монография, 2-е изд. М.: ИТК Дашков и К, 2025. 242 с.;
3. Антонова Н.В., Патоша О.И. Психология потребительского поведения, рекламы и PR. Учебное пособие. М.: Инфра-М. 2025. 325 с.;
4. Антонова, Н. В. Психология массовых коммуникаций : учебник и практикум для вузов / Н.
5. Багаева Т.Л. Брендинг в оптике нелинейного управления. Социология управления коммуникациями в брендинге. Монография. М.: АКАР/ Фотоиздато, 2023. 392 с.
6. Барежев В.А. PR и реклама в управлении персоналом. Учебное пособие. М.: КноРус. 2024.116 с.
7. Барченков И. Библия интернет-маркетолога. М.: Бомбора. 2023. 384 с.
8. Бедбери С. , Феничелл С. Саммари Новый мир брендов. 8 принципов лидерства для брендов XXI века. М.: PDF. 2023. 16 с.
9. Берген М. YouTube. Как самый популярный видеохостинг завоевал мир? М.: Бомбора. 2023. 560 с.
10. Борщевский, Г. А. Связи с общественностью в органах власти : учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 262 с. — (Высшее образование). Учебник и практикум для вузов / Гриф УМО ВО. Научная школа: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва);
11. Вельская Г.Г., Абаев А.Л. Социальные коммуникации и социальная реклама в сфере инклюзивных практик: Учебно-методическое пособие Изд.2-е. М.: Издательство ИТК Дашков и К, 2025. 124 с.;
12. Верховская М. Реклама в Интернете: правовые нормы и кейсы. М.: АСТ. 2025. 240 с.;
13. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика : учебник для вузов / Е. Б.

14. Гвоздева В.А. Базовые и прикладные информационные технологии. Учебник. М.: ИД Форум. 2025. 383 с.;
15. Григорьев Н.Ю. Теоретические основы современных коммуникаций. Нижний Новгород:
16. Диденко, Н. И. Международный маркетинг. Практика : учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. — М.: Юрайт, 2023. — 406 с.
17. Домнин, В. Н. Брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Н. Домнин. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2023. 493 с.
18. Душкина, М. Р. Технологии рекламы и связей с общественностью в маркетинге : учебник для вузов / М. Р. Душкина. М.: Юрайт. 2023. 462 с.
19. Жильцова, О. Н. Рекламная деятельность : учебник для вузов / О. Н. Жильцова, И. М. Синяева, Д. А. Жильцов. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 200 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19127-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561023> (дата обращения: 11.03.2025);
20. Зуенкова Ю.А., Стаменкович М.Д. Кластерный анализ и MANOVA в маркетинговых и экономических исследованиях. Монография. Уровень образования: Дополнительное профессиональное образование. М.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025. 202 с.;
21. Измайлова М.А. Психология рекламной деятельности: Учебник, 5-е изд., стер.-М.: Дашков и К, 2021.- 442 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров. М.: Эксмо/Бомбора. 2025. 240 с.;
23. Кузнецов П.А. Копирайтинг & спичрайтинг. Эффективные рекламные и PR-технологии, 7-е изд. М.: ИТК Дашков и К, 2025 . 130 с.;
24. Куркова, Н. С. Аудиовизуальные технологии в рекламе : учебник для вузов / Н. С. Куркова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 127 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18773-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568152> (дата обращения: 11.03.2025);
25. Курумчина, А. Э. Социокультурные коммуникации. Проекты социальных трансформаций и всемирные выставки : учебное пособие для вузов / А. Э. Курумчина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 119 с. — (Высшее образование). / Гриф УМО ВО. Научная школа: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (г. Екатеринбург);
26. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: Филип Котлер, 2020. – 220 с.
27. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Под редакцией И. Липсиц, О. Ойнер. 2017. ISBN 978-5-534-01165-4
28. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 356 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1021445. - ISBN 978-5-16-015270-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850664> (дата обращения: 06.10.2022). – Режим доступа: по подписке.
29. Рене Моборн, В. Чан Ким. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. 2017. ISBN 978-5-00100-258-1
30. Технология формирования имиджа, PR и рекламы в социальной работе : учебник и практикум для вузов / под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 251 с. — (Высшее образование). Учебник и практикум для вузов / Гриф УМО ВО. Научная школа: Таганрогский институт управления и экономики (г. Таганрог);

Дополнительная литература:

1. Альтшуллер И. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Про-сто – о сложном. – М.: Дело, 2020.
2. Бирюлин С. Как все испортить и разорить бизнес. 13 мифов об управлении бизнесом в России 2017.
3. Генри Минцберг, Жозеф Лампель, Брюс Альстранд. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. 2013.
4. Григорьев М.Н. Маркетинг. Учебник для бакалавров. 4-е издание, дополненное. – М. Юрайт-ат.2012.
5. Зеньков, И. В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие / И. В. Зеньков. — Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2022. — 330 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124304.html> (дата обращения: 06.10.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
6. Качалов И. Кризис – Лучшее Время Для Роста. План 111 Мероприятий Роста. 2019.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. 2021.
8. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. Изд.: Москва, СПб, Киев, Вильямс, 2018.
9. Литвинов Н. Н. Бренд-культура: завоевание расположения клиента // Бренд-менеджмент. — 2017.
10. Литвинов Н.Н. Стратегический менеджмент на примере Азиатско-Тихоокеанского региона: методология формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в Азиатско-Тихоокеанском регионе: Монография. — М., 2020.
11. О.А. Третьяк. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: «ИНФРА-М», 2020.
12. Портер М. Конкуренция. Изд.: Москва, СПб, Киев, Вильямс, 2015.
13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов Изд.: Москва, Альпина Бизнес Букс, 2017.
14. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности. Изд.: Москва, Гребенникова, 2017.
15. Сет Годин. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся! 2021.
16. Сет Годин. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2021
17. Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В. Практикум по маркетингу. Изд.: Москва, Дашков и К (Издательский Дом), 2016.
18. Скотт Купер, Роман Хибинг. Настольная книга директора по маркетингу. Маркетинговое планирование. 2007.

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.grebennikoff.ru/>
2. <http://hbr-russia.ru/>
3. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:2010_Strategy_Management_N_Litvinov.pdf
4. <http://www.rara.ru> - сайт Российской Ассоциации Рекламных Агентств
5. <http://www.advi.ru> - сайт журнала "Рекламные идеи"
6. <http://kak.ru/> - сайт журнала для дизайнеров "Как"

7. <http://www.advertology.ru/> - сайт наука о рекламе
8. <http://www.adage.ru> - сайт российского журнала AdAge
9. <http://www.adage.com/> - сайт журнала AdAge
10. <http://www.salespromotion.ru> - сайт по брендингу
11. <http://www.reklamainfo.ru> - информационно-справочная система
12. <http://www.adverus.ru/> рекламный мир
13. <http://www.sostav.ru> - рынок российской рекламы. Новости
14. <http://www.outdoormedia.ru> - наружная реклама
15. <http://www.outdoor.ru/> - наружная реклама
16. <http://www.productplacement.ru> - продакт плэйсмент
17. <http://zoro.ru/zakon.htm> - законы о рекламе

Справочные системы:

1. <http://www.consultant.ru/>
2. <https://www.rsl.ru>
3. <http://www.shpl.ru>

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы

ОПК-5 Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом. Применяет методы сбора, средства хранения и обработки маркетинговой информации для проведения маркетингового исследования Определяет подходящие маркетинговые инструменты и применяет их для проведения маркетингового исследования

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»**

Москва, 2025 г. ____

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

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

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к управлению маркетингом в компании; ознакомление слушателей с теорией маркетингового управления и обучение навыкам пользоваться методами маркетингового управления предприятием.

Задачи дисциплины:

- формирование у слушателей понимания алгоритма и основных этапов процесса организации маркетинга в компании, основных функций маркетинга, которые актуальны при принятии управленческих решений, а также навыков применения основных методик оценки рынка, анализа клиентов компании, определения основных влияющих факторов при работе на рынке, организации контроля и оценки эффективности маркетингового подразделения.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ОПК-4 Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений.	Определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.	Методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
	ПСК-2 Способность управлять процессом методического обеспечения составления консолидированной финансовой отчетности группы организаций (консолидированной отчетности группы субъектов отчетности)	Экономики и организации производства и управления в группе организаций, чья отчетность консолидируется	Формулировать цели и задачи, а также осуществлять делегирование полномочий и ответственности работникам основного общества по методическому обеспечению процесса	Навыками планирования, координации и контроля разработки (актуализации) учетной политики основного общества (субъекта консолидированной отчетности)

			подготовки консолидированной финансовой отчетности	
	ПСК-6 Способность разрабатывать интегрированные системы управления рисками	Принципы построения систем управления рисками; Национальные и международные акты, стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками	Производить диагностику существующей в организации практики управления рисками; Адаптировать элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также новым бизнес-процессам и направлениям	Разработкой и внедрением рекомендаций по построению структуры системы управления рисками с учетом международных стандартов корпоративного управления и специфики ведения бизнеса организации

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

	Итого:	66	28		14	14		36								2	

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
4.О.1.1. Маркетинг как интегрирующая функция в принятии управленческих решений. Система управления маркетингом.	Понятие управления маркетингом. Особенности и виды управления маркетингом. Управление деятельностью. Управление функцией. Управление спросом. Маркетинговое управление. Принципы управления маркетингом.	Система управления маркетингом как процесс деятельности и функционирования всех элементов в целом. Содержание процесса управления маркетингом. Функциональный, институциональный, поведенческие подходы в анализе процесса управления маркетингом. Маркетинг как объект управления в производственном процессе. Конкретные функции управления маркетингом. Место маркетинга в управлении предприятиями.
4.О.1.2. Управление персоналом маркетинговых служб	Положение о подразделении маркетинга. Управление персоналом маркетинговых служб и подразделений. Управляющий маркетингом, его статус, функции, права и обязанности. Проблемы централизации и децентрализации управления маркетинговой деятельностью. Программно-целевое управление маркетингом и распределение полномочий в планировании и реализации маркетинговых программ.	Должностные инструкции специалистов службы маркетинга и технических исполнителей. Политика управления персоналом в области заработной платы, найма, продвижения по службе, масштабов и вида контроля, продолжительности и интенсивности труда в течение рабочего дня, организации условий труда, а также в области обучения и повышения квалификации сотрудников.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
4.О.1.3. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом. Принцип тактического анализа и проектирования.	Принцип информационной достаточности. Принцип материального и морального стимулирования. Принцип согласования по целям деятельности фирм. Принцип экспертного отслеживания информационной достаточности. Принцип соответствия управления уровню развития коллектива. Принцип тактического анализа и проектирования деятельности фирмы.	Принцип профессионализма руководства. Принцип прибыльности и эффективности. Принцип централизации и децентрализации. Принцип единоначалия коллегиальности. Принцип контроля. Принцип делегирования полномочий. Принцип организационного проектирования
4.О.1.4. Управление маркетингом на инструментальном, корпоративном, функциональном уровнях.	Управление товаром. Управление ценой. Управление каналами распределения и коммуникационными маркетинговыми средствами.	Портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии и конкурентные преимущества фирмы. Сегментация рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование и репозиционирование, разработка комплекса
4.О.1.5. Стратегическое и оперативное планирование маркетинга на предприятии. Последовательность разработки планов. Бюджет маркетинга	Основные задачи и принципы планирования в системе управления маркетингом. Ранжирование стратегических задач. Природа и содержание маркетингового плана предприятия. Составление плана маркетинга: аннотация; анализ ситуации на рынке (анализ рынка, анализ товара, анализ конкурентов, анализ сбыта, подробный анализ факторов внешней среды).	Анализ положения предприятия на рынке (сильные и слабые стороны предприятия, возможности и опасности); цели маркетинга (в соотношении товаров, потребителей и рынков); разработка маркетинговой стратегии (в соотношении целевого рынка, позиционирования и программы «маркетинг микс»); составление рабочей программы, планируемый бюджет, прибыли и убытки (демонстрирующие, как отразится реализация плана маркетинга на предприятии); контроль за реализацией (как оценка реализации маркетингового плана и принятие необходимых мер по исправлению нежелательных

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.О.1.1	Содержание процесса управления маркетингом. Функциональный, институциональный, поведенческие подходы в анализе процесса управления маркетингом. Маркетинг как объект управления в производственном	7
4.О.1.2	Программно-целевое управление маркетингом и распределение полномочий в планировании и реализации маркетинговых программ. Должностные инструкции специалистов службы маркетинга и технических исполнителей.	7
4.О.1.3	Принцип соответствия управления уровню развития коллектива. Принцип тактического анализа и проектирования деятельности фирмы. Принцип профессионализма	7
4.О.1.4	Портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии и конкурентные преимущества фирмы.	7
4.О.1.5	Составление плана маркетинга.	8
Итого:		36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- доклады;
- задание;

Лекционные занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к управлению маркетингом в компании; ознакомление слушателей с теорией маркетингового управления и обучение навыкам пользоваться методами маркетингового управления предприятием.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
4.О.1.3	Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом. Принцип тактического анализа и проектирования.	ПСК-6	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
4.О.1.4	Управление маркетингом на инструментальном, корпоративном, функциональном уровнях.	ПСК-2	Задание	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
4.О.1.5	Стратегическое и оперативное планирование маркетинга на предприятии. Последовательность разработки планов. Бюджет маркетинга	ОПК-4 Ф	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
	Итого:				0-45

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации для выполнения заданий

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

При выполнении практических заданий необходимо:

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

Примерные темы докладов

4.0.1.3. «Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом.

Принцип тактического анализа и проектирования»

1. Базовые критерии сегментации потребителей на рынках B2B и B2C: обоснованный выбор.
2. Основные методы сегментации. Алгоритм отбора целевых клиентских сегментов рынка.
3. Составление и сравнение "профилей" сегментов потребителей. Определение емкости рынков и рыночных сегментов: базовые подходы, их преимущества и недостатки. Прогнозирование потенциальной емкости рынка.
4. Ассортиментный портфель: продуктовая стратегия
5. Методики анализа и оптимизации ассортиментного портфеля.
6. Основные правила формирования сбалансированного ассортиментного портфеля: размер и уровни ассортимента.
7. Оптимальные подходы к разработке новых товаров и услуг.
8. Управление сбытовыми каналами
9. Филиалы, торговые представители, дилеры, франчайзи и т. д. – алгоритм выбора.
10. Стимулирование и ценообразование в сбытовых каналах. Конфликты в сбытовой сети и варианты их решения. Маркетинговая поддержка и ее применение для успешных продаж
11. Классификация клиентов и их характеристики. Факторы, влияющие на решение о покупке. Модель процесса покупки на рынках B2B и B2C.

4.0.1.5. «Стратегическое и оперативное планирование маркетинга на предприятии. Последовательность разработки планов. Бюджет маркетинга». Ценообразование: основные решения

1. Особенности современного ценообразования, значение цены в маркетинг – миксе. Основные факторы, влияющие на установление цены.
 2. Цены и методы ценообразования с учетом специфики каналов продаж.
 3. Формирование комплекса коммуникаций
 4. Методы продвижения и стимулирования продаж торгового звена: трейд маркетинг. Стимулирующие акции и программы лояльности: преимущества и недостатки.
 5. Медиапланирование. Медиамикс. Правила выбора агентства и специфика работы с агентствами.
 6. Подходы к анализу эффективности продвижения: как перевести затраты в прибыль.
 7. Методики расчета эффективности программы продвижения. Концепция «возвратов на маркетинговые инвестиции» (Return on Marketing Investment (ROMI)).
 8. Процесс разработки нового продукта
 9. Разработка прототипов нового продукта, уточнение концепции и проверка качества путем тестирования: тестирование продукта внутри компании, тест потребителя, расширенный полевой тест.
 10. Аудит маркетинга и продаж
- Цели и задачи проведения аудита маркетинга и продаж. Схема проведения аудита, формирование опросных материалов и реализация мероприятий по результатам аудита.

Задание. Анализ бизнес - среды: модели и методы

4.О.1.4. Управление маркетингом на инструментальном, корпоративном, функциональном уровнях.

Составьте кейс.

Маркетинговая информационная система компании: структура, схема создания, внутренняя отчетность и внешняя информация.

Анализ внешней среды маркетинга в целях разработки стратегического и тактического планов маркетинга. Оценка и анализ деятельности конкурентов: оценка конкурентоспособности компании.

Интерпретация результатов исследования и оформление отчета, презентация результатов. Заметки практика: исследования с небольшим бюджетом, исследования своими силами. Специфика проведения исследований на рынке B2B и B2C.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Основные маркетинговые функции в компании.
2. Порядок проведения детального маркетингового анализа.
3. Основные разделы технического задания на проведение маркетингового исследования.
4. Алгоритм проведения сегментации рынка.
5. Порядок проведения методики «Оценка конкурентоспособности компании».
6. Основные стратегии ценообразования.
7. Методы проведения мониторинга цен на аналоги конкурентов.
8. Основные методы ценообразования нового продукта.
9. Алгоритм расчета прогноза продаж нового продукта.
10. Основные показатели целесообразности разработки нового продукта.
11. Порядок определения основных вариантов стимулирования сбыта.
12. Разработка плана продвижения и выбор основных инструментов продвижения.
13. Основные разделы маркетингового плана.
14. Основные статьи затрат и порядок формирования маркетингового бюджета инновационного проекта.
15. Методы контроля и оценки эффективности маркетингового плана.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-55 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-19 баллов, ссылки на литературные источники – 0-17 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-19 баллов.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
<i>более 70</i>	<i>Зачтено</i>	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; законодательные и нормативные документы в области налогового, трудового права. Слушатель умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; применять принципы и методы проведения исследований на практике. Слушатель владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
<i>менее 70</i>	<i>Не зачтено</i>	Слушатель не знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; законодательные и нормативные документы в области налогового, трудового права. Слушатель не умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; применять принципы и методы проведения исследований на практике. Слушатель не владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г.

- № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Титова В.А. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023.— 469 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45050>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561387>.
3. Соколоверов А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс]/ Соколоверов А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41471>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Кондрашов В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52650>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 621 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52666>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2019.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Эриашвили Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Эриашвили Н.Д., Коротков А.В., Синяева И.М.— Электрон. текстовые данные.

— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 463 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10488>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2016.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 621 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16464>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Сайт по вопросам маркетинга <http://www.sostav.ru>.
2. Сайты Банка России (Центрального Банка Российской Федерации, Сбербанка, банка ВТБ-24, Росбанка) <http://www.sbr.ru>; www.sbrf.ru; www.vtb.ru; www.rosbank.ru
3. Сайт Гильдии маркетологов. Информация о мероприятиях, проводимых гильдией, в т.ч. о всероссийском конкурсе выпускных квалификационных работ по специальности <http://www.marketologi.ru>
4. Лаборатории управления рынком Высшей школы маркетинга и развития бизнеса. Информация об исследованиях рынков различных отраслей и сфер деятельности <http://www.marketing.hse.ru> Интернет-ресурс
5. Учебники и учебные пособия по маркетингу <http://www.alleng.ru>
6. Портал учебной литературы, статей по различным направлениям маркетинговой деятельности предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности <http://www.4p.ru>
7. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека –online»: специализируется на учебных материалах для ВУЗов по научно-гуманитарной тематике, а так же содержит материалы по точным и естественным наукам <http://www.biblioclub.ru>

7.5. Справочные системы

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

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

7.6 Иные источники

1. Маркетинг
2. Маркетинг в России и за рубежом
3. Маркетинг и маркетинговые исследования
4. Практический маркетинг
5. Маркетинговые коммуникации
6. Маркетолог
7. Управление каналами дистрибуции

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-4 Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ПСК-2 Способность управлять процессом методического обеспечения составления консолидированной финансовой отчетности группы организаций (консолидированной отчетности группы субъектов отчетности)	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ПСК-6 Способность разрабатывать интегрированные системы управления рисками	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления рисками; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. ____

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачи дисциплины:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач (ДПК-7).	Гражданского, трудового права, нормативных документов в области налогообложения, предпринимательства.	Разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.	Навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
5.B.1.1. Методология тайм-менеджмента.	Эволюция подходов к организации времени. Основное содержание ТМ на современном этапе. Ключевые понятия ТМ.	Основные периоды времени, рассматриваемые ТМ. Проблемное поле тайм-менеджмента.
5.B.1.2. Персональное стратегическое планирование	Жизненные планы как основной контекст ТМ. Индивидуальная программа – персональная база индивидуальных решений по ТМ.	Основные периоды жизни и особенности их планирования. Общая схема планирования на основе жизненных планов. Планирование периода жизни в несколько лет.
5.B.1.3. Планирование времени.	Основные принципы эффективного планирования времени. Характеристики качественного плана на периоды времени от дня до года. Порядок разработки планов на основные периоды времени. Структура времени дня.	Классификация задач, решаемых в течение дня, способы их планирования и исполнения. Основные балансы дня и способы их поддержания. Основные ловушки времени и методы их нейтрализации. Алгоритм заполнения времени дня делами. Основные инструменты, обеспечивающие эффективность дня.
5.B.1.4. Личный инструмент планирования.	Информационная база для планирования для всех основных периодов времени. Структура и содержание полной информационной базы.	Мобильный вариант информационной базы. Оперативное планирование дел на основе основных программных продуктов. Координация планов на бумажных и электронных носителях.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
5.B.1.1	Основное содержание ТМ на современном этапе. Ключевые понятия ТМ. Основные периоды времени, рассматриваемые ТМ. Проблемное поле тайм-	9

5.B.1.2	Основные периоды жизни и особенности их планирования. Общая схема планирования на основе жизненных планов. Планирование периода жизни в несколько лет.	9
5.B.1.3	Порядок разработки планов на основные периоды времени. Структура времени дня. Классификация задач, решаемых в течение дня, способы их планирования и исполнения.	9
5.B.1.4	Информационная база для планирования для всех основных периодов времени. Структура и содержание полной информационной базы.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

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

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

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

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

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

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - задание;
 - темы докладов;
 - кейс;
 - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- вопросы к зачету;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
5.В.1.1	Методология тайм-менеджмента.	ДПК-7	Задание	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-5
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-5
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5
5.В.1.2	Персональное стратегическое планирование	ДПК-7	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-5
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-5
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5
5.В.1.3	Планирование времени.	ДПК-7	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-2
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-2
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2
5.В.1.4	Личный инструмент планирования.	ДПК-7	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-2
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-2
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2
Итого:					0-42

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам проведения заданий, кейса, докладов (табл. 6). Количество набранных баллов по заданиям

может составить 0-42. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Методические рекомендации для выполнения заданий

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

При выполнении практических заданий необходимо:

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

Примерные темы докладов

1. История формирования в России научной организации труда.
2. Управление рабочим временем.

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

Кейс

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

07–30 Подъем. Утренние процедуры, завтрак.

08–40 Поездка в магазин.

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

10–20 Поездка в головной офис.
 11–00 Соповещение по случаям некорректного оформления документации, отчетов по продажам/воровства у ген. директора.
 13–00 Обед. Общение за обедом с руководителями других направлений.
 14–20 Поездка в магазин.
 15–00 Проверка почты и расписания
 15–15 Звонок из другого магазина о встрече с управляющим соседней точкой на сегодня в 15–30! (смс о времени встречи пришло вчера, но вечером был на выезде и смс не посмотрел/забыл, продавец второго магазина – не дозвонилась и забыла перезвонить еще раз для подтверждения встречи).
 Звонок о переносе времени на 16–30.
 15–25 Быстрый просмотр отчетов продавцов. Предварительное заключение – все нормально.
 15–45 Ответ на незапланированный звонок со склада по ситуации «пересорта». Решение о назначении инвентаризации на завтра. Обсуждение сколько работников можно направить на учет товара без срыва работы склада.
 16–10 Поездка во второй магазин (пробка).
 16–45 Переговоры о партнерском взаимодействии путем перекрестных PR-акций с управляющим соседней точки.
 17–15 Перерыв в переговорах, т.к. из-за переноса времени у управляющего возникла накладка.
 17–30 Возобновление переговоров. (Итог: нет контакта, продавцы навязывают идею участия 60/40, вместо предварительно оговоренных 50/50)
 17–45 Экстренное завершение разговора без договоренностей.
 Возвращение в первый магазин.
 18–45 Звонок на склад по решению инвентаризации.
 18–50 Осмотр магазина.
 19–00 Дополнительный просмотр отчетов. Обнаружено 2 несоответствия по финансам (кофе в то же время).
 19–25 Вызов продавцов для общения по отчетам.
 20–00 Снятие кассы, подсчет выручки. Присутствие рядом с кассиром во время процедуры (обычай, сложившийся 3 года назад).
 20–30 Перерыв на кофе и краткая беседа с персоналом по итогам дня.
 20–45 Написание собственного отчета по прибылям (запланировано на сегодня).
 21–20 Отчет написан на 1/3. Поездка в третий магазин, который работает до 22–00.
 22–00 Получение отчетов, беседа по итогам дня и корректировке планов по выручке.
 22–20 Поездка домой.
 23–00 Общение по домашним делам. Поздний ужин.
 00–00 Просмотр вечерних новостей.
 00–30 Сон.

Дополнительная информация:

- поездка на машине до работы (1 магазин) в час пик 1–20, в нормальное время – 0–50
- поездка на общественном транспорте до работы 0–45
- поездка в головной офис с работы на машине 0–40
- поездка в головной офис с работы на общественном транспорте 1–00
- поездка из дома до головного офиса на машине 0–50
- поездка из дома до головного офиса на общественном транспорте 1–00
- поездка из 1 магазина во второй на машине 0–20
- поездка из 1 магазина во второй на общ. транспорте 0–30
- поездка в час пик из 1 во 2 магазин (с 9–00 до 11–00 и с 18–00 до 20–00) 1–00
- в магазине с 18–30 до 20–00 увеличенный поток клиентов.

- написание отчета планировалось полностью завершить в этот день.
- снятие кассы по регламенту должен курировать заместитель директора (главный менеджер).

Задание "Смятая бумага"

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

Через 1 мин прервать его.

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

Обычно забрасывают больше, например, 29 листов.

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

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

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

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

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-58 баллов. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-20 баллов, ссылки на литературные источники – 0-18 баллов; полнота ответа с приведением примеров – 0-20 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 80 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении заданий, докладов и кейсов и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства. Слушатель умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства. Слушатель не умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель не владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.

10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: энциклопедия решений/ Архангельский Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2022.— 162 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22835>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Мрочковский Н. Экстремальный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41525>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Брайан Трейси Тайм-менеджмент по Брайану Трейси [Электронный ресурс]: как заставить время работать на вас/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41443>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Яныхбаш А. 101 совет по тайм-менеджменту [Электронный ресурс]/ Яныхбаш А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 58 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42009>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Савина, Н. В. Основы тайм-менеджмента : учебник для вузов / Н. В. Савина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19580-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569182>.

7.3 Дополнительная литература

1. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: полный курс. Учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2015.— 311 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22824>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2014.— 243 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8061>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

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

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации
Министерство юстиции Российской Федерации

http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации
Сайты периодических изданий	
http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru//	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач (ДПК-7).	Формирует и реализует инвестиционную политику. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

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

Задачи дисциплины:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами (ДПК-4).	Основ возникновения и разрешений трудовых споров и конфликтов в коллективе и применения их на практике	Подбирать техники и методы разрешения и урегулирования конфликтов в различных коллективе.	Навыками применения методов разрешения и урегулирования конфликтов.
	Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде (ДПК-5).	Принципов и методов командообразования.	Применять мотивы межличностного взаимодействия; анализировать различные методы мотивации, категории власти.	Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

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

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
5.В.2.1. Предпосылки и причины конфликтов в	Сущность социального конфликта. Механизм возникновения конфликта.	Причины и факторы конфликтов.
5.В.2.2. Типы конфликтов и особенности управления ими	Разновидности конфликтов и особенности управления ими.	Участники конфликта и анализ заинтересованных групп.
5.В.2.3. Стадии развития конфликта и ресурсы по управлению им	Динамика социального конфликта. Методы урегулирования и разрешения конфликтов.	Изменение эмоций и отношений. Роли руководителя как посредника и судьи в конфликте.
5.В.2.4. Методы предупреждения конфликтов и стратегия развития сотрудничества	Внеюрисдикционные методы предупреждения конфликтов. Методы развития сотрудничества.	Правила поддержания обратной связи. Умение слушать и убеждать как ключевые компетенции.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение		
Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
5.В.2.1	Механизм возникновения конфликта. Причины и факторы конфликтов.	9
5.В.2.2	Разновидности конфликтов и особенности управления ими. Участники конфликта и анализ заинтересованных групп.	9
5.В.2.3	Методы урегулирования и разрешения конфликтов. Изменение эмоций и отношений.	9
5.В.2.4	Внеюрисдикционные методы предупреждения конфликтов. Методы развития сотрудничества. Правила поддержания обратной связи.	9
	Итого:	36

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;

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

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

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

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемы е компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
5.В .2.1	Предпосылки и причины конфликтов в организации.	ДПК-4	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
5.В .2.2	Типы конфликтов и особенности управления ими	ДПК-4	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
5.В .2.3	Стадии развития конфликта и ресурсы по управлению им	ДПК-4, ДПК-5	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-45

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

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического

блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

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

Примерные темы докладов

1. Предмет, объект, содержание конфликтологии как наук.
2. Основные отечественные и зарубежные подходы к исследованию конфликтов.
3. Функции конфликта. Границы конфликта.
4. Классификации конфликтов.
5. Методы диагностики конфликтов.
6. Понятие внутриличностного конфликта и его особенности.
7. Понятие межличностного конфликта. Сферы проявления межличностных конфликтов.
8. Понятие группового конфликта. Классификации групповых конфликтов.
9. Основные источники конфликтов.
10. Агрессивное поведение. Теория агрессии: промежуточные, переменные агрессии; раздражение, фрустрация.
11. Структурные элементы конфликта и их характеристики.
12. Динамика конфликта.
13. Предупреждение конфликтов.
14. Стили конфликтного поведения.
15. Стратегии разрешения конфликтов.
16. Сотрудничество при преодолении конфликтов.
17. Переговоры как метод разрешения конфликтов.
18. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.
19. Технология управления конфликтами.
20. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами.
21. Нормативное регулирование конфликтов.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Назовите наиболее типичные причины организационных конфликтов, которые относятся к категории безобъектных. Можно ли назвать их более легкими с точки зрения разрешения? Обоснуйте свое мнение.
2. Какие стадии развития проходит конфликт, и исключает ли данное развитие сохранение предыдущих стадий по частным вопросам? Какие факторы организационной среды могут способствовать этому? Обоснуйте свое мнение.
3. Перечислите основных направлений исследования социального конфликта.
4. Какие элементы и факторы следует принимать в расчет при управлении социальным конфликтом в организации?
5. В чем сущность модели организации как открытой системы?
6. На решение каких проблем направлен анализ социального конфликта?
7. Какова последовательность действий исследования конфликта?
8. Каким образом менеджер может использовать позитивные функции конфликта в рамках организационной жизнедеятельности? Что необходимо для этого?
9. Какие причины межличностных конфликтов наиболее часто обуславливают конфликта между сотрудниками? В чем особенность данных конфликтов? Какими методами и инструментами воздействия обладает менеджмент для предупреждения и разрешения данных конфликтов?

10. Существует ли противоречие между стремлением менеджмента развивать лидерский потенциал сотрудников, с одной стороны, и агрессивным поведением работников, с другой?

11. Существует ли противоречие между агрессивной маркетинговой стратегией и политикой организации, с одной стороны, и уровнем конфликтности персонала, с другой? Обоснуйте свою позицию.

12. Назовите разновидности социального конфликта.

13. В чем сущность управления конфликтом?

14. Какие источники силы менеджера наиболее важны в конфликтной ситуации?

15. Почему конфликт ценностей принадлежит к категории наиболее сложных с точки зрения управления и нахождения варианта решения, которое устраивает все стороны?

16. Каким образом организационная культура и присущие ей ценности влияют на характер конфликтов между сотрудниками, а также на способ их решения или урегулирования?

17. Почему управление конфликтом основано на понимании всех аспектов ситуации и включает в себя позитивное воздействие, как на участников, так и на их взаимоотношения?

18. Какие характеристики системы менеджмента организации способствуют управлению конфликтами?

19. В чем сущность предупреждения конфликтов?

20. В чем заключаются особенности предупреждения социальных конфликтов на макро уровне?

21. Какие факторы внешней среды оказывают наибольшее влияние на возникновение конфликтов в организации? Каким образом менеджмент может минимизировать негативное влияние факторов среды на уровень и количество конфликтов в организации?

22. Какие методы развития сотрудничества приемлемы в организационной жизнедеятельности?

23. В чем заключаются особенности нормативных механизмов предупреждения конфликтов в организации? Объясните свое мнение.

24. Какие методы поддержания сбалансированного взаимодействия способствуют предупреждению конфликтов в организации и почему?

25. Какие личностные и деловые качества определяют успех управления конфликтами в рамках организационной жизнедеятельности?

26. На каких стадиях формирования группы наиболее вероятны конфликты?

27. Какие проблемы групповой динамики наиболее опасны с точки зрения вероятных конфликтов? Как можно предупредить и /или минимизировать деструктивный эффект от этих конфликтов? Объясните свое мнение.

28. Какие роли в ориентации на выполнение задания играют члены группы?

29. Какие управленческие инструменты и стили управления человеческими ресурсами позволяют контролировать конфликтный персонал и предупредить выполнение членами группы деструктивных ролей?

30. Какие факторы организационной среды провоцируют конфликтное поведение работников с трудным характером?

31. Какие возможности предоставляет посредничество в конфликте?

32. Какие условия определяют потребность в выполнении менеджером функций посредника в конфликте? И как выполнение данных функций сказывается на организационной жизнедеятельности?

33. Какие стадии характерны для процесса посредничества, и какие техники применяет посредник на каждой стадии?

34. С какими сложностями сталкивается менеджер, выполняя роль посредника в конфликте между подчиненными?

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

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.

5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.

7.2 Основная литература

1. Джон Коттер Лидерство Мацуситы [Электронный ресурс]: уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Джон Коттер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 286 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/43562>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: практикум/ Колношенко В.И., Колношенко О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2022.— 130 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/50668>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Ричард Бояцис Резонансное лидерство [Электронный ресурс]: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии/ Ричард Бояцис, Энни Макки— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2023.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/41358>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Охременко, И. В. Конфликтология : учебник для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563551>.
5. Стивен Кови Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс]/ Стивен Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/43682>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Мария Хайнц Позитивный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: как успевать быть счастливым/ Мария Хайнц— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/48442>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Брайан Трейси Тайм-менеджмент по Брайану Трейси [Электронный ресурс]: как заставить время работать на вас/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/41443>.— ЭБС «IPRbooks».
8. Иванова С. Личная эффективность на 100% [Электронный ресурс]: сбросить балласт, найти себя, достичь цели/ Иванова С., Болдогоев Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/43563>.— ЭБС «IPRbooks».
9. Мрочковский Н. Личная власть [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2014.— 232 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/22813>.— ЭБС «IPRbooks».
10. Скотт Келлер Больше, чем эффективность [Электронный ресурс]: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке/ Скотт Келлер, Колин Прайс— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 416 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/42689>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Темников Д.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2017.— 173 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8926>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2016.— 71 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29719>.— ЭБС «IPRbooks».

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

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

7.4 Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

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

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

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

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

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

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

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

Министерство экономического развития
Российской Федерации

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

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

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

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

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

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

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

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

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

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

<http://www.aup.ru>

менеджменту, финансам, управлению

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами (ДПК-4).	Демонстрирует умения выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели Владеет навыком организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений Владеет методами разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде
Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде (ДПК-5).	1 Формирует способности работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КОУЧИНГ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачи дисциплины:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще- профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Порядка и методов разработки планов и программ социального развития организации; Технологий и методов формирования и контроля бюджетов; Методов учета и анализа показателей по труду и оплате труда	Разрабатывать корпоративные социальные программы; Готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Внедрять методы рациональной организации труда	Навыками разработки корпоративных социальных программ; Навыками готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Навыками внедрять методы рациональной организации труда
	Способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы (ЛКК-3).	Закономерностей формирования эффективной команды.	Различать рабочую группу и команду, различные виды команд; отбирать людей в команду в зависимости от задачи и предстоящей деятельности; определять	Методологией командообразования на уровне, необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации.

			эффективность командной деятельности.	
	Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования (ДПК-1).	Принципов, методов, приемов, особенностей консультирования.	Применять основные приемы консультирования.	Навыками работы с консультантами, навыками консультирования.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
5.В.3.1. Основные навыки коуча.	Введение в парадигму коучинга. Ключевые навыки коучинговой беседы. Раппорт и его установление в коуч-беседе. Уровни коммуникации коуча и фокус внимания. Тоны голоса. Уровни и виды слушания. Коучинговое состояние или состояние Потока (М.Чиксентмихайи). Коуч-позиция. Визуальное и системное мышление.	Ориентация на достижение. Потребности и глубинные ценности коуча и клиента. Эмоциональная компетентность коуча. Целостность. Творчество и личностный потенциал. Доверие и искренность. Коучинговый запрос. Диагностика некоучинговых запросов. Время коуч-сессии. Цели клиента и их экологичность. Жизненные стратегии клиента.
5.В.3.2. Структура и процесс коуч-беседы.	Структура беседы коуча. Ключевые этапы коуч-сессии. Раппорт. Запрос. Прояснение запроса. Контракт. Формат конечного результата. Коучинговый процесс – осознанность, мотивация, поиск ресурсов, вдохновение, принятие ответственности. Шаги клиента. План практических действий клиента по достижению поставленной цели. Ценность коуч-беседы для клиента. Благодарность коуча. Лингвистические инструменты коуча. Диагностика в коучинге. Техники коучинга: «Колесо баланса», Фрейм результата, SMARTER.	Модель GROW, 5-шаговая модель Т. Голви, Кривая научения А. Бандуры. Пирамида логических уровней. Ценностный образ себя. Лестница Мастерства. Шкала состояний. Декартовы координаты. Техника «Юбилей», «Линия времени», «Выбор будущего», «Послание из будущего», «Якорение цели». Работа с убеждениями и страхами в коучинге и др. Коучинговый процесс и нейробиологические уровни: от уровня поведения до уровня ценностей, идентичности и миссии личности.
5.В.3.3. Этический кодекс коуча	Профессиональный Коуч ICF.	Профессиональный Коуч ICF основывает свою практику на Ключевых профессиональных компетенциях ICF и принимает обязательство следовать Этическому Кодексу ICF. Этические стандарты коуча.
5.В.3.4. Виды коуча	По области применения различают карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.	Области применения коуча

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение		
Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)

(темы)		/зачетных единиц (з.е.)
5.В.3.1	Творчество и личностный потенциал. Доверие и искренность. Коучинговый запрос. Диагностика некоучинговых запросов. Время коуч-сессии. Цели клиента и их экологичность. Жизненные стратегии клиента.	9
5.В.3.2	Лингвистические инструменты коуча. Диагностика в коучинге. Техники коучинга: «Колесо баланса», Фрейм результата, SMARTEF, Модель GROW, 5-шаговая модель Т. Голви, Кривая научения А. Бандуры. Пирамида логических уровней. Ценностный образ себя. Лестница Мастерства.	9
5.В.3.3	Самокоучинг. Коучинг групп и команд. Коучинг первых лиц.	9
5.В.3.4	Эффективный коучинг. Установление целей и правильная формулировка результатов, управление внутренними результатами, перекрестное отображение ресурсов и	9
	Итого:	36

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,
- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов и ответов на опрос;
- выполнение задания.

Лекционные и практические занятия по дисциплине рассмотрение теории и практики коучинга, овладение основными инструментами коучинга, развитие таких компетенций: как способность решения проблем; оказание влияния; саморазвитие и развитие сотрудников.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - темы докладов, задания;

- опрос по теме;
- критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
- вопросы к зачету;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочно е средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
5.В. 3.1	Основные навыки коуча.	ПСК-1	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2,5 0-2,5 0-2,5
5.В. 3.2	Структура и процесс коуч- беседы.	ДПК-1	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2,5 0-2,5 0-2,5
5.В. 3.3	Этический кодекс коуча	ПСК-1	Опрос	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2,5 0-2,5 0-2,5
5.В. 3.4	Виды коуча	ЛКК-3	Задание	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2,5 0-2,5 0-2,5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам докладов, опроса и задания (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Методические рекомендации для выполнения заданий

На практических занятиях слушатели выполняют задания, связанные с анализом конкретных проблемных ситуаций, методиками планирования и организации крупномасштабных изменений в компании, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, круглых столах, участием в деловых и ролевых играх.

При выполнении практических заданий необходимо:

1. Изучить теоретический материал по конкретной теме.
2. Решить ситуационные задачи.
3. Сделать выводы.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Примерные темы докладов

1. Основные категории коучинга.
2. Краткая история зарубежного и отечественного коучинга.
3. Методы коуча.
4. Инструментарий коуча.
5. Внутренние ресурсы и мотивация человека.
6. Эффективный самокоучинг.
7. Самокоучинг.
8. Модели коучинга.
9. Трансформационный коучинг.
10. Коучинг и создание атмосферы развития.
11. Эффективные техники коучинга.
12. Основные техники коучинга.
13. Философия коучинга.
14. Область и сфера применения коучинга. Сила вопроса или сила указания.
15. Стили коучинга (директивный коучинг, недирективный коучинг).
16. Уровни поддержки обучения и изменения в коучинге (руководство и опека, коучинг, обучение, менторство, спонсорство, пробуждение).

Темы опроса

1. Определение целей коуч-сессии. Вопросы для постановки целей.
2. Принципы коучинга.
3. Инструментарий коучинга: обратная связь и развитие способностей.
4. Кодекс чести коучера.

Задание

Следует описать, какие клиенты к вам приходят и кого вы возьмете. Не просто «двуногих людей», а конкретнее. Если вы коучите баскетболистов, то рост не меньше 176 сантиметров, вес от 40 до 300 килограммов. Приходят разные люди, и рамки должны быть обязательно. Они нужны для того, чтобы понять, кого брать.

До того как вы начинаете продавать коучинг, у вас должны быть три кейса (истории успеха). В них вы описываете, как взяли человека и из точки А довели его до точки Б.

Если у вас такие результаты уже есть, ваша задача — их оформить. Минимум три, больше — еще лучше.

Что значит оформить? Показываете точку А — то, с чем человек пришел. Затем показываете точку Б, к которой вы его привели. И описываете шаги, которые для этого были сделаны.

Если шаги во всех кейсах практически одинаковы, можно детально их не расписывать. И все же стоит показать, что было сделано, даже если действия одинаковы. Но хорошо, когда они в чем-то различаются. Поэтому если имеются какие-то особенности и интересные детали, об этом обязательно стоит упомянуть.

У вас может не быть кейсов, но наверняка уже есть клиенты, которые что-то купили, что-то скачали. Беседуете с ними один на один по скайпу или электронной почте. Узнаете, какие у них результаты, чем вы можете помочь. Берете за руку и доводите до результата. То есть делаете бесплатно три коучинга (только не пишите потом на сайте, что это было бесплатно).

На случай, если у вас с документацией трудности, откроем вам две хитрости.

Хитрость № 1. Оформите свой кейс. Например, вы сами преодолевали определенные проблемы, прежде чем получили первых десятих клиентов. Опишите, что вы сделали: провели публичное выступление, во время него устроили продажи коучинга и так далее. Таким образом, один из трех кейсов можно сделать своим.

Соответственно, такой пример не всем подходит. Если мужчина коучит женщин до того уровня, когда трое мужчин приглашают их на свидание, он сам не входит в целевую аудиторию. Поэтому ему эта хитрость не подойдет.

Хитрость № 2. Вы можете найти двух-трех людей, у которых уже получается то, чему вы обучаете. Продавать коучинг, делать так, чтобы мужчины приглашали даму на свидание, правильно запускать телемаркетинговые кампании и так далее. Мы уверены, что среди ваших клиентов или знакомых есть такие люди. Если нет, то они обязательно найдутся у конкурентов.

Сделайте три интервью и оформите их: какие были раньше проблемы, что было сделано, чтобы их устранить, какие результаты есть сейчас.

Таким образом, один кейс можете взять свой, а два или три дополнительных будут представлять собой интервью тех, кто уже достиг нужного результата. Понятно, что выходит с натяжкой. Ведь это не клиенты вашего коучинга. Значит, потом все равно придется самостоятельно довести троих человек до результата.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Основные категории коучинга.
2. Краткая история зарубежного и отечественного коучинга.

3. Инструментарий коуча.
4. Инструментарий коуча.
5. Внутренние ресурсы и мотивация человека.
6. Самокоучинг.
7. Самокоучинг.
8. Трансформационный коучинг.
9. Трансформационный коучинг.
10. Коучинг и создание атмосферы развития.
11. Эффективные техники коучинга.
12. Эффективные техники коучинга.
13. Философия коучинга. /Пр/
14. Область и сфера применения коучинга. Сила вопроса или сила указания.
15. Стили коучинга (директивный коучинг, недирективный коучинг).
16. Уровни поддержки обучения и изменения в коучинге (руководство и опека, коучинг, обучение, менторство, спонсорство, пробуждение).
17. Определение целей коуч-сессии. Вопросы для постановки целей.
18. Принципы коучинга. Инструментарий коучинга: обратная связь и развитие способностей.
19. Инструментарий коучинга: обратная связь и развитие способностей.
20. Кодекс чести коучера.
21. Сравнительный анализ и «перекрестное картовароние». Формат сравнительного анализа.
22. Сравнение обратной связи методом 360 градусов и других инструментов измерения. Использование и применение обратной связи методом 360 градусов.
23. Применение метода GROW. Определение целей коуч-сессии. Выявление реалий, вариантов решения проблемы. Подведение итогов. Рекомендации по использованию метода GROW.
24. Коучинг для руководителей как способ самоорганизации.
25. Цели и функции Международной Федерации Коучинга.
26. Кодекс чести коучера.
27. Самокоучинг.
28. Коучинг групп и команд.
29. Коучинг первых лиц.
30. План действий коуча.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-24 балла, ссылки на литературные источники – 0-22 балла; полнота ответа с приведением примеров – 0-24 балла.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении докладов, задания, ответов на опросы и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
	«зачтено»	Слушатель знает виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности; закономерности формирования эффективной

70-100		команды. Слушатель умеет применять полученные теоретические знания современных технологий управления персоналом на практике, формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом; различать рабочую группу и команду, различные виды команд; отбирать людей в команду в зависимости от задачи и предстоящей деятельности; определять эффективность командной деятельности. Слушатель владеет основными функциями современных технологий управления персоналом современными методами и технологиями управления персоналом, навыками владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности; методологией командообразования на уровне, необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности; закономерности формирования эффективной команды. Слушатель не умеет применять полученные теоретические знания современных технологий управления персоналом на практике, формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом; различать рабочую группу и команду, различные виды команд; отбирать людей в команду в зависимости от задачи и предстоящей деятельности; определять эффективность командной деятельности. Слушатель не владеет основными функциями современных технологий управления персоналом современными методами и технологиями управления персоналом, навыками владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности; методологией командообразования на уровне, необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.

6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.

7.2 Основная литература

1. Попов А.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попов А.А., Попов Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2022.— 567 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42931>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Антонова, Н. В. Коучинг в бизнесе : учебник для вузов / Н. В. Антонова, Л. В. Казинцева, Н. А. Сизова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14122-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567686>.
3. Кудина М.В. Управление компанией [Электронный ресурс]: теория и практика/ Кудина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2023.— 325 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54668>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Л.А. Васильева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2019.— 148 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48912>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2019.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6305>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Герчикова И.Н. Менеджмент (4-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Герчикова И.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 511 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52505>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>
<http://www.minprom.gov.ru>

<http://www.rosprom.gov.ru>
<http://www.mcx.ru>

<http://www.mintrans.ru>

<http://www.minsvyaz.ru>

<http://www.minfin.ru>
<http://www.nalog.ru>
<http://www.economy.gov.ru>

<http://www.fas.gov.ru>
<http://www.fstrf.ru>
<http://www.gost.ru>

<http://www.arbitr.ru>

<http://www.law.edu.ru>

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

<http://www.businessvoc.ru>

<http://www.rg.ru/>
<http://www.hozpravo.ru>
<http://www.kommersant.ru/>
<http://www.fingazeta.ru//>
<http://www.vestnik-vas.ru/>
<http://www.zakon.ru/>

Министерство юстиции Российской Федерации
Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации
Федеральное агентство по промышленности
Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Министерство транспорта Российской Федерации
Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
Министерство финансов Российской Федерации
Федеральная налоговая служба
Министерство экономического развития Российской Федерации
Федеральная антимонопольная служба
Федеральная служба по тарифам
Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Образовательные ресурсы

Юридическая Россия – образовательный правовой портал
Образовательный портал. Предпринимательское право.
Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

Российская Газета
Журнал «Хозяйство и право»
Коммерсант
Финансовая газета
Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

<http://www.allmedia.ru>
<http://www.consalting.ru/>
<http://www.cfin.ru>
<http://www.aup.ru>

<http://www.rcsme.ru/>
<http://www.hr-portal.ru>
<http://www.bankir.ru>
<http://www.mediacia.com>
<http://www.vestnik-gosreg.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.
Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"
тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
Ресурсный центр малого предпринимательства
Сайт, посвященный управлению персоналом
Сайт, посвященный банковской деятельности
Центр медиации и права
Вестник государственной регистрации

<http://www.bankrot.ru>
<http://www.bankrotstvo.ru>
<http://www.bankrupt.ru>
<http://buhgalte.ru/>
<http://www.sovbuh.ru/>
<http://provodka.ru/>

Российский антикризисный ресурс
 Интернет-проект Банкротство.RU
 Бизнес-портал о банкротствах
 Информационный ресурс по бухучету
 Советник бухгалтера
 Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Применяет методы управленческого и финансового анализа для оценки деловых ситуаций на уровне предприятия, учитывать их связь с критериями рыночного хозяйствования на макроуровне; анализировать финансовую отчетность
Способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы (ЛКК-3).	Формирует способности создать эффективную управленческую команду руководителей высшего звена, добиться взаимопонимания и социального партнерства на всех уровнях управления
Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования (ДПК-1).	Применяет основные приемы консультирования.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»**

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	4
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
7.1 Нормативно-правовые документы.....	12
7.2 Основная литература.....	12
7.3 Дополнительная литература.....	12
7.4 Интернет-ресурсы.....	13
7.5. Справочные системы.....	13
7.6. Иные источники.....	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины: формирование у слушателей способности составлять психологический портрет, необходимый для быстрого определения типажа человека и его основных личностных качеств и, основываясь на этом, создать наиболее вероятные поведенческие модели его действий в интересующих ситуациях.

Задачи дисциплины:

- создание опыта взаимодействия в команде для актуализации и проблематизации темы “Кросс-культурный менеджмент в новых условиях”
- освоение на практике авторские инструменты, развивающие метакомпетенции:
- переход к системному мышлению
- использование эффективных коммуникаций и влияния
- усиление проактивности, инновационности, открытость новому
- принятие решений в зоне неопределенности
- повышение эмоциональной компетентности

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами (ДПК-4).	Основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике.	Подбирать техники и методы разрешения и урегулирования конфликтов в различных коллективе.	Навыками применения методов разрешения и урегулирования конфликтов.
	Способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обрести и поддерживать статус, адекватный своей роли (ЛКК-2).	Закономерность и формирования эффективной команды.	Различать рабочую группу и команду, различные виды команд; отбирать людей в команду в зависимости от задачи и предстоящей деятельности; определять эффективность командной деятельности.	Методологией командообразования на уровне, необходимом для осознанного ее применения в деятельности функционирующей организации.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
5.В.4.1. Основные экономические концепции управления организацией	<i>Общее управление: понятия, эволюция. Понятие управления. Формы и виды управления. Управление, менеджмент, предпринимательство, бизнес: взаимосвязь понятий. Управляющий и его профессиональные качества. Субъект и объект управления. Функции управления. Цели управления и их классификация. Этапы процесса управления.</i>	<i>Организация как системный объект управления. Понятие организации. Жизненный цикл и свойства организации. Предприятие - основное звено экономики. Правовые формы организации <u>предпринимательской деятельности</u>. Классификация организаций. Виды объединения предприятий: <u>картели</u>, концерны, холдинги, ФПГ и др.</i>
5.В.4.2. Управление ресурсами организации.	<i>Управление основными средствами организации. Общие понятия об основных средствах, их роль в производстве. Состав и структура основных средств. Износ основных средств, его разновидности. Виды оценок и учет основных средств. Показатели состояния, движения и использования основных средств.</i>	<i>Управление оборотными средствами организации. Состав, структура, источники формирования и пополнения. Материальные запасы на предприятии. Определение потребности предприятия в оборотных средствах. Показатели эффективности использования оборотных средств предприятия. Управление трудовыми ресурсами организации. Персонал предприятия и его структура. Организация, мотивация и <u>оплата труда</u>. Особенности оплаты труда высшего менеджмента и разрешение агентских конфликтов. Рабочее время и его использование. Производительность труда и эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.</i>

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
5.В.4.3. Управление производственно- сбытовыми издержками организации.	<i>Продукция, работы и услуги предприятия.</i> Понятие и состав продукции, работ и услуг предприятия. Классификаторы <u>ВИДОВ деятельности</u> предприятия и продукции. Характеристика продукции по степени готовности. Показатели объема продукции, работ и услуг. <i>Управление качеством и конкурентоспособностью продукции.</i> Понятие качества и конкурентоспособности продукции. Характеристики и показатели качества и конкурентоспособности продукции. Принципы обеспечения, повышения и управления качеством продукции. Системы качества. Сертификация продукции и системы качества.	<i>Производственная мощность и программа.</i> Понятие производственной мощности и программы. Методы оценки производственной мощности. Формирование производственной программы. Критическая программа выпуска и ее расчет. <i>Управление затратами на производство и реализацию продукции.</i> Понятие затрат и их классификация. Факторы, определяющие затраты. Расчет затрат на производство и себестоимость продукции. Калькулирование. Расчет плановых <u>калькуляций</u> себестоимости продукции. Виды калькуляций. Пути снижения затрат. Индексный метод и факторы снижения себестоимости. Методы учета затрат и калькулирования фактической себестоимости продукции. Разработка сметы затрат на производство и реализацию продукции. Зарубежный опыт учета затрат в условиях рынка.
5.В.4.4. Управление развитием организации	<i>Управление потенциалом организации и основы его формирования.</i> Сущность и понятие потенциала предприятия. Показатели, характеризующие потенциал предприятия. Управление потенциалом предприятия бумага. Кредитные институты.	<i>Управление инновационной деятельностью в организации..</i> Предмет инновационной деятельности. Инфраструктура инновационной деятельности. Информационное обеспечение инновационной деятельности

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
5.В.4.5. Управление экономической деятельностью организации.	Планирование хозяйственной деятельности организации. Разработка стратегии развития предприятия. Понятие и содержание планирования. Основные принципы и методы планирования. Стратегическое планирование. Долгосрочное и текущее планирование. Внутрипроизводственное планирование. Оперативно-календарное планирование. Бизнес-план, его роль и назначение. Основные разделы. Определение предпринимательской стратегии. Виды предпринимательских стратегий. Формирование предпринимательской стратегии. Реализация предпринимательской стратегии. Контроллинг как важнейшая функция внутрифирменного планирования и управления	Маркетинговая стратегия организации. Сегментация рынка и позиционирование товара. Выбор стратегии обработки рынка. Инструментарий обработки целевого рынка. Разработка нового продукта. Внешнеэкономическая деятельность предприятия, международный маркетинг. Управление финансовой деятельностью организации. Финансирование предприятия. Финансовое планирование в организации. Финансовый менеджмент. Бюджетирование. Безубыточность работы предприятия. Финансовая устойчивость организации. Управление <u>оборотными активами</u>. Распределение прибыли на предприятии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
5.В.4.1	Структура управления организацией. Понятие, принципы и подходы к построению структуры управления. Виды структур управления организацией. Современные тенденции в развитии и оценка структуры управления организацией	7
5.В.4.2	Управление финансовыми ресурсами организации.. Сущность и функции финансов предприятия. Входящие и исходящие финансовые потоки их эффективное использование. Налогообложение предприятий.	7

5.B.4.3	Управление ценовой политикой организации.. Понятие и виды цен. Факторы влияющие на цены. Функции цен. Ценовая политика предприятия. Методы ценообразования. Управление финансовым результатом деятельности	7
5.B.4.4	Управление инвестиционной политикой организации.. Инвестиции предприятий и определение их потребности. Формирование бюджета инвестиций. Инвестиционные проекты и организация их реализации. Оценка эффективности инвестиционных проектов.	7
5.B.4.5	Учет и контроль на предприятии. Учет на предприятии: виды и задачи. Нормативные правовые акты регулирования учета и	8
	Итого:	36

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,
- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия с деловыми играми;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- творческие задания;
- работа в малых группах;

Лекционные занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей целостного представления о фондовых рынках и финансовых инструментах, особенностях формирования современных фондовых рынков, о практическом применении финансовых инструментов, о видах финансовых институтов и их роли и функциях на финансовых (фондовых) рынках.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - вопросы к опросам;
 - темы докладов;

- критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочн ое средство	Основные показатели оценки результата	Балл ы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1	5.В.4.1. Основные экономические концепции управления организацией	ДПК-4, ЛКК-2	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-5 0-5
2	5.В.4.2. Управление ресурсами организации.	ДПК-4, ЛКК-2	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-5 0-5
3	5.В.4.3. Управление производственно -сбытовыми издержками организации.	ДПК-4, ЛКК-2	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-5 0-5
4	5.В.4.4. Управление развитием организации	ДПК-4, ЛКК-2	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-5 0-5
5	5.В.4.5. Управление экономической деятельностью организации.	ДПК-4, ЛКК-2	Опрос	Раскрытие темы вопроса. Ссылки на литературные источники.	0-5 0-5
Итого:					0-50

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам опросов, работе в малых группах, представления слушателем докладов (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-50. Баллы

суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Самостоятельная работа слушателей включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого слушатель изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки слушателей к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу слушателю необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Опрос может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы. Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено

Практическое занятие 1. Производные финансовые инструменты

Опрос:

1. Понятие производных финансовых инструментов (деривативов).
2. Назовите основные виды производных финансовых инструментов.
3. Назовите отличительные преимущества и недостатки форвардных и фьючерсных контрактов.
4. Понятие и виды опционных контрактов.
5. Перечислите отличительные особенности фьючерсных и опционных сделок.

Практическое занятие 2. Управление рисками на финансовых рынках

Опрос:

1. Определение анализа финансового риска.
2. Назовите методы, используемые для анализа риска.
3. Назовите классификации финансовых рисков.
4. Определение хеджирования как классический метод управления рисками.

Темы докладов.

1. Предприятие и его организационно-правовые формы
2. Рыночная модель предприятия
3. Стратегия и тактика деятельности предприятия
4. Функции и технология управления бизнесом
5. Информационное обеспечение бизнеса
6. Анализ информации о бизнесе
7. Выявление резервов повышения эффективности бизнеса
8. Прогноз рыночного состояния бизнеса
9. Многовариантное планирование бизнеса
10. Экономическая оценка вариантов плана
11. Выбор планово-управленческого решения
12. Мотивация предпринимательской деятельности
13. Оперативно-производственное планирование
14. Контроль исполнения решений в бизнесе
15. Координация деятельности в бизнесе
16. Мониторинг производственно-хозяйственной деятельности предприятия
17. Регулирование деятельности в бизнесе
18. Актуальные вопросы экономического управления бизнесом
19. Предпринимательский проект, его структура и реализация
20. Инжиниринг и реинжиниринг
21. Затраты и результаты функционирования бизнеса
22. Индикативно-информационное прогнозирование результатов производства
23. Построение параметрической модели прибыли предприятия
24. Исследование закономерностей изменения прибыли предприятия
25. Границы безубыточности производства
26. Неопределенность рыночной ситуации и надежность планово-управленческих решений
27. Компенсационные соотношения прибылеобразующих параметров
28. Учет производственной мощности предприятия при прогнозировании прибыли
29. Оценка влияния прибылеобразующих параметров на конечный результат
30. Структурные сдвиги в производстве продукции и их влияние на прибыль предприятия
31. Зоны принятия планово-управленческих решений
32. Параметрическое прогнозирование прибыли в производственно-хозяйственной деятельности предприятия
33. Рыночное моделирование и оптимизация планово-управленческих решений
34. Изменение производства товара при разных моделях рынка
35. Оптимизация планово-управленческого решения деятельности предприятия
36. Выработка планово-управленческого решения и управление фирмой при его реализации
37. Плановые информационные решения при сезонном характере производства
38. Новое предпринимательское дело. Анализ показателей деятельности предприятий (фирм)
39. Показатели деятельности предприятия при затратном ценообразовании
40. Показатели деятельности предприятия при рыночном ценообразовании
41. Распределение постоянных затрат между товарными позициями продукции
42. Учет инфляции при формировании нового предпринимательского дела
43. Оценка окупаемости капитальных затрат при создании бизнеса
44. Оценка эффективности кредита при создании нового дела
45. Оценка эффективности инвестиций в создание и развитие бизнеса
46. Методология и показатели экономической оценки инвестиций

47. Условия соизмерения затрат и результатов предпринимательского проекта
48. Абсолютная, абсолютно-сравнительная и сравнительная эффективность инвестиций
49. Показатели эффективности инвестиционных вложений
50. Простейшие методы экономической оценки проектов и область их возможного применения
51. Оценка эффективности инвестиций по системе международных показателей
52. Показатель внутренней нормы доходности, область его применения и методика расчета
53. Показатель чистого приведенного дохода, область его применения и методика расчета
54. Показатель рентабельности инвестиций, область его применения и методика расчета
55. Показатели срока окупаемости инвестиций и нового предпринимательского дела
56. Экономическое обоснование отбора лучшего варианта инвестиционных вложений
57. Инвестиционные кредиты и оценка их эффективности
58. Принципы кредитования
59. Финансовые потоки и их рационализация с позиций самофинансирования бизнеса
60. Лизинговая форма кредитования бизнеса

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Какой закон лежит в основе формирования стимулов предпринимательской деятельности?
2. Что такое общественное разделение труда? В чем выражается эффективность этой формы организации общественного хозяйства?
3. Что такое предпринимательская идея? Какова роль предпринимательских идей в организации предпринимательской деятельности.
4. Чем вызывается необходимость обмена? Какие стадии развития проходит обмен? Чем различается эффективность этих стадий?
5. Каковы признаки правосубъективности физических лиц?
6. Каковы признаки юридического лица?
7. Каковы механизмы и формы конкуренции?
8. В каких правовых формах осуществляется предпринимательская деятельность?
9. Каковы юридические особенности функционирования полного товарищества?
10. Каковы юридические особенности функционирования коммандитного товарищества?
11. Каковы юридические особенности функционирования общества с ограниченной ответственностью?
12. Каковы юридические особенности функционирования общества с дополнительной ответственности?
13. Каковы юридические особенности функционирования закрытого акционерного общества?
14. Каковы юридические особенности функционирования открытого акционерного общества?
15. Каковы юридические особенности функционирования государственного унитарного предприятия?
16. Каковы юридические особенности функционирования кооперативов?
17. Почему предпринимательская деятельность связана с риском?
18. С какого момента времени предприятие считается учрежденным?

19. С какого момента времени предприятие считается дееспособным?
20. Отношения между какими субъектами экономики регламентирует устав и учредительный договор?
21. Определение основных фондов, их классификация.
22. Какие два вида учета основных фондов осуществляется на предприятии?
23. Для чего необходим натуральный учет основных фондов?
24. Какие виды оценок существуют для стоимостного учета основных фондов?
25. Какой вид стоимостной оценки отражает рыночную стоимость основных фондов?
26. Что такое амортизация? Как определяется ее годовая сумма и норма?
27. Каким образом начисляется амортизация по простой линейной шкале? Как ее можно изобразить графически?
28. Как выглядит шкала амортизации при ее начислении методом порядковых номеров лет?
29. Как выглядят шкалы амортизации при ее начислении методом уменьшающегося остатка и методом уменьшающегося остатка с переходом на равномерный?
30. В чем смысл использования прогрессивных шкал амортизации?
31. Каким образом рассчитывается среднегодовая стоимость основных фондов?
32. Какие Вы знаете показатели ввода, выбытия и обновления основных фондов?
33. Каков состав групп и оценочных показателей эффективности использования основных фондов? Методика их расчета.
34. Каковы основные пути улучшения использования основных фондов?
35. Определение оборотных средств, их классификация.
36. Методика расчета текущего запаса основных материалов.
37. Методика расчета страхового запаса и запаса по подготовке к производству материалов.
38. Методика расчета норматива незавершенного производства.
39. Расчет норматива оборотных средств в расходах будущих периодов.
40. Расчет норматива оборотных средств в запасах готовой продукции.
41. Показатели эффективности использования оборотных средств
42. Производственная структура предприятия и состав его подразделений.
43. Линейная и линейно-штабная структура управления. Преимущества и недостатки.
44. Функциональная структура управления. Преимущества и недостатки.
45. Дивизиональная и матричная структуры управления. Преимущества и недостатки.
46. Состав персонала управления, учет численности персонала.
47. План воспроизводства персонала. Порядок составления и реализации.
48. Показатели оценки эффективности использования персонала.
49. Формы и системы оплаты труда персонала.
50. Ценовые стратегии предприятия. Общие принципы установления цен.
51. Критическая программа предприятия. Её роль в ценообразовании.
52. Ценовые стратегии на I и II этапах жизненного цикла товара.
53. Оценка эффективности деятельности предприятия, Субъекты оценки.
54. Ценовые стратегии на III и IV этапах жизненного цикла товара.
55. Схема оценки деятельности предприятия, показатели оценки.
56. Принципы и элементы системы налогообложения.
57. Состав федеральных налогов.
58. Состав местных налогов.
59. Понятие затрат на производство, их классификация на постоянные на переменные, прямые и косвенные.

60. Классификация затрат на элементы сметы затрат на производство. Составление смет подразделений и предприятия в целом.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 баллов. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-24 балла, ссылки на литературные источники – 0-22 балла; полнота ответа с приведением примеров – 0-24 балла.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении докладов, ответов на опросы и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	«зачтено»	Слушатель знает фундаментальные концепции финансового менеджмента; системы показателей для анализа финансовой деятельности компании. Слушатель умеет применять методы планирования финансовой деятельности компаний; анализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель владеет навыками и приемами составления оперативных и стратегических финансовых планов, методами анализа вариантов финансовых решений; методами оптимизации затрат в условиях санкций и кризиса, навыками построения эффективной системы управленческого учета.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает фундаментальные концепции финансового менеджмента; системы показателей для анализа финансовой деятельности компании. Слушатель не умеет применять методы планирования финансовой деятельности компаний; анализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не владеет навыками и приемами составления оперативных и стратегических финансовых планов, методами анализа вариантов финансовых решений; методами оптимизации затрат в условиях санкций и кризиса, навыками построения эффективной системы управленческого учета.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ, ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994

- № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Государственное регулирование и контроль финансовых рынков [Электронный ресурс]: монография/ Р.Т. Балакина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2022.— 272 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24881>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Джон Дж. Мэрфи Технический анализ фьючерсных рынков [Электронный ресурс]: теория и практика/ Джон Дж. Мэрфи— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 610 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48551>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Самсонова М.В. Экономика отраслевых рынков [Электронный ресурс]: практикум/ Самсонова М.В., Белякова Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2018.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33670>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Мокий, М. С. Экономика фирмы: учебник и практикум для вузов / М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский ; под редакцией М. С. Мокия. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 273 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20769-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581532>.

7.3 Дополнительная литература

- 1 Романов В.П. Информационные технологии моделирования финансовых рынков [Электронный ресурс]/ Романов В.П., Бадрина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2015.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/18807>.— ЭБС «IPRbooks».
- 2 Демина И.Д. Внутренний контроль формирования и использования долговых финансовых вложений [Электронный ресурс]: монография/ Демина И.Д., Одегова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54490>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru//>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и
предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические
новости, аналитические материалы, информация
о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа

<http://www.consalting.ru/>

Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-
методические материалы по маркетингу,

<http://www.aup.ru>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами (ДПК-4).	1. Демонстрирует умения выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели 2. Владеет навыком организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений 3. Владеет методами разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде
Способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли (ЛКК-2).	1. Формирует способности работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ЛИДЕРСТВО ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	15
7.1 Нормативно-правовые документы.....	15
7.2 Основная литература.....	16
7.3 Дополнительная литература.....	17
7.4 Интернет-ресурсы.....	17
7.5. Справочные системы.....	17
7.6. Иные источники.....	18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	18

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – развитие управленческой компетенции, состоящей в способности осуществлять лидерство отдельными индивидами и группами в контексте стратегии бизнеса.

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 управлению изменениями;
- развитие компетентности в определении требований к лидерской компетенции руководителя в контексте стратегии бизнеса и факторов эффективности лидерства;
- формирование знаний о роли лидерства и лидера в стратегическом управлении: о факторах его эффективности; подходах к повышению эффективности лидерства в различных ситуациях и особенности лидерства в условиях перемен;
- обучение навыкам описывать лидерские качества, определяющие успех управления человеческими ресурсами; определять факторы эффективности лидерства групповой работой; различать особенности реакции партнера по взаимодействию на влияние и выбирать подходящие методы достижения цели; описывать процесс, позволяющий эффективно осуществлять лидерство в условиях перемен.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации; Технологии и методы формирования и контроля бюджетов; Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда	Разрабатывать корпоративные социальные программы; Готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Внедрять методы рациональной организации труда	Навыками разработки корпоративных социальных программ; Навыками готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Навыками внедрять методы рациональной организации труда
	Способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы (ЛКК-3).	Особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности.	Формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления	Навыками владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности.

			персоналом.	
	Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю (ЛКК-4).	Цели и мотивы межличностного взаимодействия	Анализировать различные методы мотивации, категории власти.	Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
5.О.1.1. Основы лидерства.	Лидерство как феномен социальной действительности. Природа, определение и содержание понятия лидерства. Теоретические аспекты объяснения феномена лидерства. Теория лидерских качеств и поведенческий подход к изучению лидерства. Ситуационный подход к изучению лидерства. Системный	Я – образ. Структура качеств личности. Самоуправление и саморегуляция личности. Саморегуляция как власть над собой. Эмоции и управление ими. Воля и самостоятельность. Нравственная саморегуляция. Я – лидер? Диагностика лидерского потенциала.
5.О.1.2. Ораторское искусство, или умение увлечь идеей.	Основы эффективного общения и взаимодействия. Невербальные способы общения и воздействия. Создание своего имиджа. Обаяние и харизма. Голос и внешний вид. Две реальности мира.	Субъективная реальность и ее особенности. Фильтры восприятия действительности или стратегии структурирования мира. Мотивационный потенциал.
5.О.1.3. Лидерство в малых группах. Стили ситуативного лидерства.	Лидерство в малых группах. Групповая сплоченность. Эффективность групповой деятельности. Взаимодействие индивида и малой группы. Личностные качества, способствующие эффективной работе в группе. Команда как вид малой группы. Особенности командообразования. Структура команды. Феномен группового давления. Конформизм и неконформизм.	Групповой контроль и санкции. Умение вести за собой, или первый среди равных. Виды влияния. Источники власти лидера. Традиционные стили управления людьми. Делегирование полномочий. Доверие. Формирование команды лидеров.
5.О.1.4. Управление лидерами, или коуч-наставничество	Наставничество – как форма развития подчиненных сильные и слабые стороны. Оценка владения сотрудником необходимыми навыками.	Совместный с сотрудником разбор и локализация причин затруднений. Формы наставничества. Коучинг и его виды. Этапы и содержание коучинга.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
5.О.1.1	Ситуационный подход к изучению лидерства. Системный подход. Новые теории лидерства. Нравственная саморегуляция. Диагностика лидерского потенциала.	9
5.О.1.2	Основы эффективного общения и взаимодействия. Мотивационный потенциал.	9
5.О.1.3	Лидерство в малых группах. Особенности командообразования. Структура команды. Традиционные стили управления людьми. Делегирование полномочий.	9
5.О.1.4	Наставничество – как форма развития подчиненных сильные и слабые стороны. Оценка владения сотрудником необходимыми навыками. Коучинг и его виды.	9
Итого:		36

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,
- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- деловая игра;
- кейс и работа в группах;
- задание.

Лекционные занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей навыков овладения основами руководства и лидерства, управления мотивацией персонала, разрешения конфликтных ситуаций; развитие инструментальных и технологических компетенций, обеспечивающих высокую эффективность управления человеческими ресурсами; овладение методами и способами оказания необходимого влияния на группу, регуляции психических и поведенческих реакций в кризисных, конфликтных, экстремальных ситуациях, приемами работы в команде.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - деловая игра;
 - кейс и работа в группах;
 - задание;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
5.О.1.1	Основы лидерства.	ПСК-1, ЛКК-3, ЛКК-4	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
5.О.1.3	Лидерство в малых группах. Стили ситуативного лидерства.	ПСК-1, ЛКК-3, ЛКК-4	Деловая игра, работа в группах	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
5.О.1.4	Управление лидерами, или коуч-наставничество.	ПСК-1, ЛКК-3, ЛКК-4	Задание	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
Итого:					0-24

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам проведения деловой игры, кейса и задания (табл. 6). Количество набранных баллов по деловой игре может составить 0-24. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Методические рекомендации для выполнения заданий

На практических занятиях слушатели выполняют задания, связанные с анализом конкретных проблемных ситуаций, методиками планирования и организации крупномасштабных изменений в компании, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, круглых столах, участием в деловых и ролевых играх.

При выполнении практических заданий необходимо:

1. Изучить теоретический материал по конкретной теме.
2. Решить ситуационные задачи.
3. Сделать выводы.

Методические рекомендации для подготовки к деловой игре

Организационное лидерство может быть освоено в результате осмысленной со стороны организации всех человеческих способностей (мыслей и чувств, действия и восприятия, воображения и вкуса) участников в прохождении пути от замысла до реализации в создании постановки. Поэтому, чтобы обеспечить максимально полное включение участников в процесс организационной (режиссерской) работы, следует ввести запрет на использование слов в показе постановки, так как слова могут подменить собой осуществление действий по воплощению замысла.

Ведущий практического занятия не должен вмешиваться в содержание работы. Не важно, какую идею будут реализовывать участники. Важно, чтобы логика и образ действий раскрывали смысл сформулированной идеи, отвечали требованиям целостности и непротиворечивости.

Задача ведущего – отслеживать исполнение всех процедур организационной (режиссерской) деятельности.

Необходимо поддерживать дисциплину и серьезное отношение каждого участника к проделываемой работе.

Кейс №1 - Развивайте в подчиненных лидерское начало

Теперь поговорим о том, как настоящие лидеры вдохновляют подчиненных на трудовые свершения, помогают им достигать отличных результатов — эта тема важна для всех без исключения начальников.

Прежде всего, добиться личного успеха или окружить себя единомышленниками — еще не значит руководить. Организация будет работать, как хорошо отлаженный

механизм, если лидеры (даже те, у которых нет подчиненных) работают на всех ее уровнях. Они не только вдохновляют других, но и дают им возможность в полной мере проявить свои дарования.

Все руководители должны думать о конечном результате своих усилий. Подчиненные доверяют только тем начальникам, у которых дела не расходятся со словами, и только такие лидеры могут высоко держать планку при любых обстоятельствах.

Они привлекают к работе талантливых людей, направляют энергию сотрудников на достижение общих целей, дают возможность им браться за более сложные задачи и выдвигают их на руководящие посты. Одна из главных отличительных черт настоящего лидера - превосходные результаты на протяжении долгого времени. Временных успехов может добиться и человек случайный, но только руководителям высшей пробы по силам обеспечить стабильное процветание вверенной им компании. Для истинных лидеров нет выше награды, чем возможность вести за собой людей к высокой цели. Когда вы вместе пересекаете финишную линию, прошлые огорчения, мучения и неудачи забываются. Вы счастливы, ведь это вы вдохновляли других и помогали им сделать мир лучше. Таковы муки и радости подлинного лидерства.

Вопросы для анализа

1. С какими идеями, представленными в тексте, Вы согласны, с какими – нет?
2. Представьте отзыв на предложенный материал.

Задание.

1. Организуйте и исполните сценическую постановку на 3-10 минут (в зависимости от временных ресурсов).
2. Оцените основные компетенции менеджера и лидера на основе анализа организации постановки.
3. Составьте «портрет» лидера организации.

Этапы работы.

1. Сформируйте рабочие группы по 4–6 человек в каждой.
2. Дайте каждой группе одну организационную ситуацию – текст для постановки.
3. Дайте задание на организацию постановки. Постановочная часть:
 - создание замысла – идеи постановки;
 - оформление образов и распределение ролей (образ роли – закодированная партитура, которую предстоит развить);
 - создание сюжета (структуры-канвы действия);
 - сценарная работа (соорганизация исполнителей во времени и пространстве, мизансценическое решение связей и отношений действующих лиц);
 - репетиция (экспериментирование и пробы до принятия окончательного решения);
 - показ-исполнение.
4. Индивидуальная работа:
 - рефлексия (анализ проделанной работы);
 - оценка собственных компетенций (как менеджера и как лидера);
5. Работа в мини-группах:
 - анализ проделанной работы;
 - определение компетенций, которые проявил каждый член группы в организации постановки;
 - определение компетенций, которых явно не хватало в вашей работе.
6. По результатам рефлексии в аудитории нарисовать «портрет» лидера организации, используя табл.

Лидер в организации

№	Компетенция менеджера	Компетенция лидера

7. По результатам выполнения задания и заполнения таблицы в аудитории происходит групповое обсуждение и анализ полученных результатов.

Методические рекомендации.

Организационное лидерство может быть освоено в результате осмысленной со организации всех человеческих способностей (мыслей и чувств, действия и восприятия, воображения и вкуса) участников в прохождении пути от замысла до реализации в создании постановки. Поэтому, чтобы обеспечить максимально полное включение участников в процесс организационной (режиссерской) работы, следует ввести запрет на использование слов в показе постановки, так как слова могут подменить собой осуществление действий по воплощению замысла.

Ведущий практического занятия не должен вмешиваться в содержание работы. Не важно, какую идею будут реализовывать участники. Важно, чтобы логика и образ действий раскрывали смысл сформулированной идеи, отвечали требованиям целостности и непротиворечивости.

Задача ведущего – отслеживать исполнение всех процедур организационной (режиссерской) деятельности.

Необходимо поддерживать дисциплину и серьезное отношение каждого участника к проделываемой работе.

Деловая игра «Основы групповой работы, условия и принципы эффективной групповой работы».

5.0.1.3. Лидерство в малых группах. Стили ситуативного лидерства.

В этом упражнении участники действуют сообща, и можно обсудить, что помогало, а что мешало им в совместной деятельности.

Необходимые материалы: стулья, которые будут имитировать мост, бумага.

Время: 10-30 минут.

Описание. Все встают на «мост» вплотную друг к другу. Правила игры: участникам необходимо перейти через мост, то есть каждый из них должен сойти с «моста» на противоположной стороне. При этом сходить раньше, чем на противоположной стороне, то есть, если кто-то сделает шаг влево или вправо, то все участники возвращаются на свои места и игра начинается снова.

Обсуждение. То, насколько быстро выполнено задание, говорит о групповой сплоченности и том, насколько скоординировано работает группа. Можно обсудить, что помогало, а что мешало групповой работе, кто брал на себя роль лидера, почему происходили ошибки и люди оступались.

Упражнение помогает участникам задуматься о мерах по улучшению деятельности своей команды.

Время: 30-60 минут.

Описание.

1. Преподаватель рисует на доске или флипчарте круг, квадрат, треугольник и спираль. Каждого участника он просит выбрать фигуру, которая ему больше всего нравится.

2. После этого участники объединяются в мини-группы согласно той фигуре, которую они выбрали. Мини-группы получают следующие задания:

Люди, любимой фигурой которых является круг, как правило, хорошо умеют взаимодействовать с окружающими и строить отношения. Поэтому группа людей, выбравших круг, придумывает, что можно сделать для того, чтобы эмоциональная атмосфера всегда была позитивной, а команда сплоченной.

Люди, выбравшие квадрат, как правило, любят и умеют поддерживать порядок и структуру, для них важным является выполнение правил. Поэтому группа «квадратов» придумывает нормы и правила, по которым должна существовать хорошая команда, что должно присутствовать для того, чтобы в команде всегда были порядок и структура.

Любители треугольников обычно хорошие знающие свои цели и умеющие их достигать. Поэтому мини-группа из участников, выбравших треугольник, придумывает меры, которые помогут команде быстрее и эффективнее достигать стоящих перед ней целей и задач.

Участники, выбравшие спираль, как правило, творческие натуры, иногда увлеченные оторванными от реальности идеями, но всегда готовые придумать новый проект и очень быстро реагирующие на что-то новое. Поэтому группа, состоящая из этих людей, придумывает, как команде стать максимально творческой и быстро реагировать на изменения во внешнем мире.

3. Мини-группам дается 10-15 минут на подготовку. После этого один участник от каждой группы выступает и рассказывает всем идеи своей группы.

4. Каждой мини-группе дается 10 мин., чтобы сформулировать факторы эффективности деятельности команды согласно своим геометрическим фигурам:

Квадрат – что помогает поддерживать порядок и структуру.

Треугольник – что помогает достигать результатов.

Круг – что помогает команде поддерживать хорошие человеческие отношения.

Спираль – что помогает быть творческим и создавать новые идеи.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Сравнительный анализ лидерства и менеджмента.
2. Современные требования к лидерской компетенции руководителя.
3. Прирожденные и приобретенные лидерские характеристики.
4. Подходы к развитию лидерского потенциала.
5. Составляющие лидерства и его КФУ.
6. Ключевые функции лидера в управлении компанией.
7. Лидерское видение: сущность, значение и КФУ.
8. Перемены и ожидания персонала в отношении лидерства.
9. Последовательность управления переменами Дж. Коттера.
10. Личностные ценности как объект лидерского влияния.
11. Принцип проектирования корпоративных ценностей.
12. Современные подходы к развитию лидеров.
13. МОЮ руководителя и успех лидерства.
14. Лидерство и эффективное использование человеческих ресурсов.
15. Критерии оценки лидерского потенциала в компании.
16. Лидерские подходы к развитию ответственности персонала.
17. Лидерские подходы к научению персонала принимать самостоятельные и ответственные решения.
18. Элементы корпоративной инфраструктуры эффективного лидерства.

19. Стратегии сопротивления переменам и подходы к его слову.
20. Эмоциональный интеллект как фактор лидерства.
21. Лидер и его последователи: условия долгого и счастливого союза.
22. Композиция и структурирование общения.
23. Эмоции и их роль в общении. Основные грани эмоционального интеллекта по Д. Гоулману.
24. Способы развития эмоционального интеллекта руководителя.

Формой промежуточной аттестации является экзамен, по которому слушатель может набрать 0-76 балла. При проведении экзамена учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-25 баллов, ссылки на литературные источники – 0-25 баллов; полнота ответа с приведением примеров – 0-26 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 50 и более баллов (суммируются баллы, полученные при решении заданий на деловой игре и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	5 «отлично»	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
60-69	4 «хорошо»	Слушатель не в полной мере знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

		Слушатель не в полной мере владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
50-59	3 «удовлетворительно»	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 50	2 «неудовлетворительно»	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Джон Коттер Лидерство Мапуситы [Электронный ресурс]: уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Джон Коттер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 286 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43562>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: практикум/ Колношенко В.И., Колношенко О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2023.— 130 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50668>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Ричард Бояцис Резонансное лидерство [Электронный ресурс]: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии/ Ричард Бояцис, Энни Макки— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2022.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41358>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566231>.
5. Стивен Кови Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс]/ Стивен Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43682>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Мария Хайнц Позитивный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: как успевать быть счастливым/ Мария Хайнц— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина

Публишер, 2021.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48442>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Брайан Трейси Тайм-менеджмент по Брайану Трейси [Электронный ресурс]: как заставить время работать на вас/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41443>.— ЭБС «IPRbooks».

8. Иванова С. Личная эффективность на 100% [Электронный ресурс]: сбросить балласт, найти себя, достичь цели/ Иванова С., Болдогоев Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2022.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43563>.— ЭБС «IPRbooks».

9. Мрочковский Н. Личная власть [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 232 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22813>.— ЭБС «IPRbooks».

10. Скотт Келлер Больше, чем эффективность [Электронный ресурс]: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке/ Скотт Келлер, Колин Прайс— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 416 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42689>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Темников Д.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2018.— 173 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8926>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2019.— 71 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29719>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: полный курс. Учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 311 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22824>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Баркалов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2016.— 354 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29270>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

Портал Технологии корпоративного управления:
http://www.iteam.ru/publications/human/section_87

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>
<http://www.kodeks.ru>

СПС «Консультант-Плюс»
СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>
<http://www.minjust.ru>
<http://www.minprom.gov.ru>

Правительство Российской Федерации
Министерство юстиции Российской Федерации
Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

<http://www.mcx.ru>

<http://www.mintrans.ru>

<http://www.minsvyaz.ru>

<http://www.minfin.ru>

<http://www.nalog.ru>

<http://www.economy.gov.ru>

<http://www.fas.gov.ru>

<http://www.fstrf.ru>

<http://www.gost.ru>

<http://www.arbitr.ru>

Федеральное агентство по промышленности

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Министерство транспорта Российской Федерации

Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации

Министерство финансов Российской Федерации

Федеральная налоговая служба

Министерство экономического развития Российской Федерации

Федеральная антимонопольная служба

Федеральная служба по тарифам

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии

Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

<http://www.hozpravo.ru>

<http://www.kommersant.ru/>

<http://www.fingazeta.ru/>

<http://www.vestnik-vas.ru/>

<http://www.zakon.ru/>

Российская Газета

Журнал «Хозяйство и право»

Коммерсант

Финансовая газета

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

<http://www.rbc.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

<http://www.consalting.ru/>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.aup.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"

тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
Способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы (ЛКК-3).	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю (ЛКК-4).	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

РАБОТА В КОМАНДЕ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

—

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	4
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы.....	13
7.2 Основная литература.....	13
7.3 Дополнительная литература.....	14
7.4 Интернет-ресурсы.....	14
7.5. Справочные системы.....	14
7.6. Иные источники.....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является повышение уровня компетентности в формировании навыков создания успешной команды профессионалов, ее управлении, формирование единого понимания общих целей и задач фирмы, повышение эффективности работы участников за счет развития навыков сотрудничества и взаимопомощи.

Задачи дисциплины:

- формирование навыков управления персоналом малых предприятий и командами при выполнении проектов, в том числе инновационных;
- формирование навыков эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- получение знаний для формирования успешной команды;
- получение понятий об основных принципах создания и развития команды, эффективного привлечения сотрудников и предотвращения конфликтов;
- формирование умений применять навыки руководства успешной работой команды, достижения высоких результатов;
- формирование навыков успешного руководства процессом создания команды, распределением командных ролей и выявления лидерского потенциала.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-10 Способность разрабатывать методологические основы и формировать стандарты стратегического регулирования процесса управления рисками	Принципов построения и совершенствования процесса управления рисками методологических основ и формирование стандартов стратегического регулирования процесса управления рисками	Проектировать системы управления рисками в соответствии с международными стандартами; Обрабатывать информацию по рискам в отрасли и в организации	Навыками разработки локальных нормативных актов по формированию системы стратегического регулирования процесса управления рисками

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

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:		28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
5.О.2.1. Теория командного менеджмента	Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом. Команда как единица управления. Повышение эффективности работы команды. Тимбилдинг и тренинги личностного роста. Навыки командной работы.	Гармонизация целей. Принятие ответственности за результат команды. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу). Конструктивное взаимодействие и самоуправление. Принятие единого командного решения.
5.О.2.2. Характеристика команды и процесса командообразования	Навыки командной работы. Гармонизация целей. Принятие ответственности за результат команды. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу). Конструктивное взаимодействие и самоуправление. Принятие единого командного решения. Формирование командного духа.	Неформальные отношения сотрудников. Чувство сплоченности. Формирование устойчивого чувства «мы». Доверие, понимание и принятие индивидуальных особенностей. Мотивация на совместную деятельность. Создание опыта высокоэффективных совместных действий. Неформальный
5.О.2.3. Технология формирования команды	Формирование структуры команды. Функционально-ролевое распределение в команде. Подбор персонала и оптимизация структуры. Слияния, поглощения, реструктуризации команд. Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива.	Этапы развития команды. Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы. Конфликты и противостояния в команде. Нормализация отношений в команде. Работа в полную силу.
5.О.2.4. Управление конфликтами и стрессами. Оценка результативности команды.	Конфликты и стрессы в команде. Конфликтология и конфликтологическая культура. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами Методы управления стрессами.	Оценка результативности команды. Расчет экономической и социальной эффективности. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды. Альтернативные методы оценки персонала. Человеческие ресурсы и человеческий капитал. Аудит персонала.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)

5.O.2.1	Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом. Эффективности работы команды.	9
5.O.2.2	Навыки командной работы. Принятие единого командного решения. Формирование командного духа. Неформальные отношения сотрудников. Мотивация на совместную работу.	9
5.O.2.3	Формирование структуры команды. Этапы развития команды. Формирование команды и начало совместной работы. Конфликты и противостояния в команде.	9
5.O.2.4	Конфликты и стрессы в команде. Конфликтология и конфликтологическая культура. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами. Методы управления стрессами. Оценка результативности команды. Аудит персонала.	9
	Итого:	36

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,
- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов;
- решение кейса.

Лекционные занятия по модулю направлены на формирование у слушателей навыков управления персоналом малых предприятий и командами при выполнении проектов, в том числе инновационных; навыков эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; умений применять навыки руководства успешной работой команды, достижения высоких результатов; формирование навыков успешного руководства процессом создания команды, распределением командных ролей и выявления лидерского потенциала.

Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

Особое внимание уделяется формированию у слушателей таких компетенций, как способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень; способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли; способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы; способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - кейс задание;
 - темы докладов;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
5.О.2.2	Характеристика команды и процесса командообразования	ПСК-10	Кейс-задание	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
5.О.2.3	Технология формирования команды	ПСК-10	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам выполнения доклада и кейс-задания (табл. 6). Количество набранных баллов по деловым играм может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Примерные темы докладов:

1. Поведение личности в организации.
2. Формирование командного духа в команде.
3. Ролевая структура команды
4. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
5. Управленческая команда. Этапы формирования
6. Этика деловых отношений.
7. Инструменты командообразования
8. Преодоление стрессовых ситуаций в команде.
9. Конфликты в команде.

10. Теории лидерства.
11. Функционально-ролевое распределение в команде.
12. Подбор персонала и оптимизация структуры команды.
13. Групповая динамика в команде
14. Формирование команды и начало совместной работы.
15. Критерии эффективности деятельности команды.
16. Синергия усилий членов команды.
17. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами

Кейс-задание.

5.О.2.2. Характеристика команды и процесса командообразования

Задание 1.

Вы – руководитель молодой, динамично развивающейся компании.

Ее численность – 150 человек.

Разработайте план мероприятий, направленных на формирование команды.

Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

Задание 2.

Получив образование, вы пришли устраиваться на работу в преуспевающую фирму. При собеседовании ваш начальник просмотрел документы и не нашел в них рекомендаций о вашей работе. Узнав что у вас нет опыта работы, вам было предложено продемонстрировать свои способности и знания, осуществив научный проект.

С техникой выполнения проекта вы были знакомы, но выполнять большой проект вам приходилось впервые. Вам очень нужна была эта работа, но с ней возникало много трудностей.

Вы должны были:

- продумать тематику проекта;
- подобрать команду для совместной работы над проектом;
- подобрать объекты работы, материалы, с которыми будете работать,
- воплотить задуманное;

Но самое главное, вы узнали, что на это место претендуют несколько человек. Значит, будет проведен конкурс проектных работ. И все это нужно было сделать в короткие сроки и с наименьшими затратами.

Ваша задача: Выполнить заказ в срок и убедить клиентов в правильности вашего решения.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Мотивация и стимулирование деятельности.
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Этика деловых отношений.
4. Организационная культура.
5. Формальное и неформальное лидерство в команде.
6. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом.
7. Команда как единица управления.
8. Повышение эффективности работы команды.
9. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
10. Гармонизация целей.
11. Принятие ответственности за результат команды.
12. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
13. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.

14. Принятие единого командного решения
 15. Неформальные отношения сотрудников. Неформальный авторитет.
 16. Чувство сплоченности. Формирование устойчивого чувства «мы».
 17. Доверие, понимание и принятие индивидуальных особенностей.
 18. Мотивация на совместную деятельность. Создание опыта высокоэффективных совместных действий.
 19. Функционально-ролевое распределение в команде.
 20. Подбор персонала и оптимизация структуры.
 21. Слияния, поглощения, реструктуризации команд.
 22. Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива.
 23. Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы.
 24. Групповая динамика. Конфликты и противостояния в команде.
 25. Групповая динамика. Нормализация отношений в команде.
 26. Групповая динамика. Работа в полную силу.
 27. Тимбилдинг и тренинги личностного роста. Корпоративные программы.
- Верёвочный курс.
28. Тимбилдинг и тренинги личностного роста. Корпоративные праздники, корпоративное волонтерство и корпоративная благотворительность.
 29. Конфликты и стрессы в команде. Конфликтология и конфликтологическая культура.
 30. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами
 31. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления стрессами.
 32. Расчет экономической и социальной эффективности.
 33. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.
 34. Альтернативные методы оценки персонала.
 35. Аудит персонала.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 баллов. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-18 баллов, ссылки на литературные источники – 0-17 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-17 баллов, грамотность изложение материала – 18 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 80 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	«зачтено»	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать

		деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 80	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.

11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Джон Коттер Лидерство Мацуситы [Электронный ресурс]: уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Джон Коттер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 286 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43562>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568047>.
3. Ричард Бояцис Резонансное лидерство [Электронный ресурс]: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии/ Ричард Бояцис, Энни Макки— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41358>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Мрочковский Н. Экстремальный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41525>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Стивен Кови Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс]/ Стивен Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43682>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Мария Хайнц Позитивный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: как успевать быть счастливым/ Мария Хайнц— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48442>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Брайан Трейси Тайм-менеджмент по Брайану Трейси [Электронный ресурс]: как заставить время работать на вас/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41443>.— ЭБС «IPRbooks».
8. Иванова С. Личная эффективность на 100% [Электронный ресурс]: сбросить балласт, найти себя, достичь цели/ Иванова С., Болдогоев Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43563>.— ЭБС «IPRbooks».
9. Мрочковский Н. Личная власть [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2014.— 232 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22813>.— ЭБС «IPRbooks».
10. Скотт Келлер Больше, чем эффективность [Электронный ресурс]: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке/ Скотт Келлер, Колин Прайс— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 416 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42689>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Темников Д.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2019.— 173 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8926>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2017.— 71 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29719>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: полный курс. Учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 311 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22824>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Баркалов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2015.— 354 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29270>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»
Органы исполнительной и судебной власти	
http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Образовательные ресурсы

http://www.law.edu.ru	Юридическая Россия – образовательный правовой портал
http://www.xlaw.ru/pred_pravo	Образовательный портал. Предпринимательское право.
http://www.businessvoc.ru	Бизнес-словарь
Сайты периодических изданий	
http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru/	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
http://www.allmedia.ru	Российский деловой портал Альянс Медиа
http://www.consalting.ru/	Группа компаний "Консалтинг.Ру"
http://www.cfin.ru	тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
http://www.aup.ru.	Ресурсный центр малого предпринимательства
http://www.rcsme.ru/	Сайт, посвященный управлению персоналом
http://www.hr-portal.ru.	Сайт, посвященный банковской деятельности
http://www.bankir.ru	Центр медиации и права
http://www.mediacia.com	Вестник государственной регистрации
http://www.vestnik-gosreg.ru	Российский антикризисный ресурс
http://www.bankrot.ru	Интернет-проект Банкротство.RU
http://www.bankrotstvo.ru	Бизнес-портал о банкротствах
http://www.bankrupt.ru	Информационный ресурс по бухучету
http://buhgalte.ru/	Советник бухгалтера
http://www.sovbuh.ru/	Клуб бухгалтеров
http://provodka.ru/	

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-10 Способность разрабатывать методологические основы и формировать стандарты стратегического регулирования процесса управления рисками	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

БИЗНЕС ЭТИКЕТ И ЭТИКА

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г.

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4

2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	4
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы.....	13
7.2 Основная литература.....	13
7.3 Дополнительная литература.....	14
7.4 Интернет-ресурсы.....	14
7.5. Справочные системы.....	15
7.6. Иные источники.....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Этика предпринимательской деятельности» является формирование у слушателей компетенций по широкому кругу вопросов и современных методов управления качеством производства нового продукта через призму международных стандартов качественного управления во всей их совокупности. Дисциплина «Этика предпринимательской деятельности» призвана дать комплексное представление о современных методах разрешения этических деловых проблем.

Задачами дисциплины является формирование у слушателей понимания основных направлений развития современной этики бизнеса, умения применять в своей деятельности основные этические деловые критерии.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач (ДПК-7).	Гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства.	Разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.	Навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
	Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования (ДПК-1).	Принципы, методы, приемы, особенности консультирования.	Применять основные приемы консультирования.	Навыками работы с консультантами, навыками консультирования.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	28/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	14/8	-

лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
5.О.3.1. История развития этики бизнеса. Системы качества и их сертификация.	Введение. Основы терминологии. Этика бизнеса и ее место в современном мире. Соотношение общечеловеческой этики и этики бизнеса.	Факторы, определяющие этику бизнеса в исторической ретроспективе (влияние христианства, протестантизм, православие).
5.О.3.2. Принципы этики бизнеса.	Российские проблемы этики бизнеса.	Примеры. «Честная конкуренция». Главные принципы этики бизнеса.
5.О.3.3. Этические проблемы взаимоотношения	Нравственные ценности рынка.	Этические проблемы взаимоотношения бизнеса и общества.
5.О.3.4. Этические проблемы внутрифирменных	Этические проблемы внутрифирменных отношений.	Этические кодексы компаний.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение		
Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
5.О.3.1	Введение. Основы терминологии. Этика бизнеса и ее место в современном мире. Соотношение общечеловеческой этики и этики бизнеса.	9
5.О.3.2	Российские проблемы этики бизнеса. Главные принципы этики бизнеса.	9
5.О.3.3	Нравственные ценности рынка. Этические проблемы взаимоотношения бизнеса и общества.	9
5.О.3.4	Этические проблемы внутрифирменных отношений. Этические кодексы компаний.	9
	Итого:	36

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,

- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- деловые игры.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей компетенций по широкому кругу вопросов и современных методов управления качеством производства нового продукта через призму международных стандартов качественного управления во всей их совокупности.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - деловые игры;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
5.О. 3.3	Этические проблемы взаимоотношения бизнеса и общества.	ДПК-7, ДПК-1	Деловая игра	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
5.О. 3.4	Этические проблемы внутрифирменных отношений.	ДПК-7	Деловая игра	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам деловых игр (табл. 6). Количество набранных баллов по деловым играм может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации для подготовки к деловой игре

Организационное лидерство может быть освоено в результате осмысленной со стороны организации всех человеческих способностей (мыслей и чувств, действия и восприятия, воображения и вкуса) участников в прохождении пути от замысла до реализации в создании постановки. Поэтому, чтобы обеспечить максимально полное включение участников в процесс организационной (режиссерской) работы, следует ввести запрет на использование слов в показе постановки, так как слова могут подменить собой осуществление действий по воплощению замысла.

Ведущий практического занятия не должен вмешиваться в содержание работы. Не важно, какую идею будут реализовывать участники. Важно, чтобы логика и образ действий раскрывали смысл сформулированной идеи, отвечали требованиям целостности и непротиворечивости.

Задача ведущего – отслеживать исполнение всех процедур организационной (режиссерской) деятельности.

Необходимо поддерживать дисциплину и серьезное отношение каждого участника к проделываемой работе.

Деловая игра № 1. Беседа с подчиненным

Цель игры

Разработка и постановка деловой беседы, коллективная оценка содержания и итогов беседы, а также достижение оптимального результата беседы.

Регламент игры

Ознакомление с игрой и производственной ситуацией — 10 мин.

Распределение ролей и раздача материала— 5 мин.

Подготовка к беседе — 30 мин.

Непосредственно деловая беседа — 30 мин.

Анализ беседы и оглашение результатов — 15 мин.

Общее время — 90 мин.

Производственная ситуация

Общестроительное СМУ успешно справляется с большим объемом работ, стабильно выполняет план, находится на хорошем счету в объединении. В значительной степени это и заслуга руководителей СМУ, сумевших создать и постоянно поддерживать хороший социально - психологический климат в коллективе, чутко реагирующих на изменение обстановки в коллективе.

Главный инженер СМУ Разумов (возраст 36 лет) пользуется репутацией творчески мыслящего специалиста и хорошего организатора. Принципиальных разногласий ни с подчиненными, ни с начальником СМУ не имеет. Себя считает изобретательным инженером и неплохим психологом. Во всяком случае, как ему кажется, его подчиненные откровенны с ним и верят ему.

Как правило, ежемесячно он проводит с прорабами и мастерами индивидуальные беседы, цель которых — укрепление личных контактов. Выяснение настроения и отношения к делу, информирование подчиненных о планах и перспективах, обсуждение «наболевших» вопросов. Во время деловых бесед в непринужденной обстановке затрагиваются и вопросы личного характера. Умение главного инженера тактично вести разговор даже на личные темы позволяет людям раскрыть себя, обсудить самые казались бы, щепетильные вопросы. Однако сегодня вопреки обыкновению без предварительной договоренности он пригласил на беседу мастера одного из участков Николаева (возраст 26 лет), который после окончания вуза работает в СМУ в течение четырех лет.

Николаев практичен, энергичен, активен. Это волевой человек, умеющий подчинять себе людей, он решителен, умеет рисковать, предприимчив, смело принимает ответственные решения, настойчив и упорен в работе. Оценка его деятельности, как правило, очень высокая. Он любит свой коллектив, пользуется уважением коллег и подчиненных ему рабочих.

В целом Николаев доволен своим коллективом, верит в знания и способности своих подчиненных, помогает их росту, всегда ставит четкие и реальные задачи. Его коллеги — мастера других участков, к сожалению, не отличаются таким энтузиазмом и деловитостью. Некоторые из них являются, по его мнению, довольно посредственными специалистами и безынтересными работниками. Ранее он охотно им помогал личным советом, пока ему не стало казаться, что они уходят в сторону от творческого, активного выполнения заданий главного инженера или начальника СМУ, перекладывают на него часть своей работы, хотя выполнение этих заданий требует общего участия. Несколько раз Николаев делал иронические замечания кому - то из них по поводу их нежелания понять чисто инженерную задачу, довольно резко отвечая на замечания в свой адрес. В связи с этим подчиненные стали относиться к Николаеву прохладнее. Он испытывает желание разобраться в обстановке, изменить ее, но не знает, каким образом это сделать.

Главный инженер с огорчением стал отмечать ухудшение социально - психологического климата в линейных ИТР. По его мнению, мастер Николаев постоянно отказывает в помощи своим коллегам, ссылаясь на занятость, безучастно относится к их просьбам или делает обидные замечания. Однажды Николаев не помог производственно - техническому отделу устранить ошибку в чертежах, хотя заведомо знал о ее возможном появлении.

На участке Николаева наряду с хорошей производственной оценкой в целом отмечается рост текучести кадров. Разумову кажется, что, умея распределять работу между отдельными исполнителями, чем достигается высокая отдача, Николаев вместе с тем не содействует квалифицированному росту работников.

Итак, сегодня секретарь главного инженера передала Николаеву, что Разумов приглашает его в свой кабинет в 16 часов.

По сложившейся ситуации, а также потому, что секретарь вопреки заведенному порядку не сообщила цель беседы, Николаев предполагает, что это будет серьезный разговор о состоянии дел на участке, а также о взаимоотношениях в коллективе.

Участники деловой игры

Разумов — главный инженер СМУ, прошел в управлении путь от мастера до главного инженера (мастер, прораб, начальник участка, главный инженер).

Николаев — мастер участка. После распределения по направлению вуза 4 года работает мастером.

Группа экспертов, анализирующая действия главного инженера Разумова.

Группа экспертов, анализирующая действия мастера Николаева.

Руководитель игры — преподаватель.

Порядок проведения игры

Между участниками распределяются роли Разумова и Николаева. Остальные слушатели делятся на 2 группы: группу экспертов, анализирующую действия главного инженера Разумова и группу экспертов, анализирующую действия мастера Николаева.

Цель Разумова и Николаева — разработать свою линию поведения в предстоящей беседе, чтобы в итоге прийти к самому оптимальному решению проблемы.

Цель групп экспертов — оценить, как исполнитель справился со своей ролью и успешно ли провел деловую беседу.

Раздаточный материал

Задача исполнителя роли главного инженера СМУ Разумова — на основе имеющейся информации необходимо разработать программу - модель беседы с Николаевым, в которой должны быть предусмотрены следующие вопросы:

Как Николаев отреагирует на приглашение на деловую беседу:

1. (догадывается ли об истинной причине)?
- Какую цель я преследую, каких результатов хочу достичь?
2. Есть ли у меня шансы добиться успеха?
3. Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Николаева)?
4. Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Николаева)?

Линия (модель) поведения Разумова:

Какие я задам вопросы?

Какие хочу получить ответы на них?

Какие средства воздействия использую, чтобы расположить Николаева к себе, к откровенному разговору?

Какие решения приму, если Николаев согласится со всеми моими доводами (будет отмалчиваться; решительно возразит; придет раньше назначенного срока; опоздает к назначенному часу; не явится по неизвестной причине; позвонит и попросит отложить беседу в связи со срочной работой; выразит желание уволиться)?

Какие меры я осуществляю в будущем в отношении Николаева?

Задача исполнителя роли мастера Николаева — на основании имеющейся информации и приглашения на беседу разработать модель своего поведения и рассуждений.

Для этого попытайтесь ответить на следующие вопросы:

Какую цель преследует Разумов, приглашая меня на беседу?

Готов ли он к этой беседе?

Уверен ли главный инженер в ее благополучном исходе?
Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Разумова)?
Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Разумова)?
Какую цель я буду преследовать?
Что хочу выяснить для себя?
Линия (модель) поведения Николаева:

Какие я задам вопросы, если представится возможность?
Как отреагирую, если главный инженер до начала беседы заявит, что решил отложить разговор?

Как буду себя вести, если Разумов при беседе со мной никак не отреагирует и не примет никакого решения; решительно возразит или будет разговаривать повышенным тоном; будет иронизировать или проявит нескрываемое недоверие к моим словам; попытается скрыть недоверие ко мне, но от меня это не ускользнет; будет отвлекаться телефонными разговорами, подпиской документов, диалогами с другими сотрудниками; выразит желание, чтобы я оставил работу?

Задача участников экспертной группы, анализирующей действия главного инженера Разумова — оценить, как исполнитель справился с ролью главного инженера и успешно ли провел деловую беседу. Для этого попытайтесь ответить на следующие вопросы:

Был ли готов Разумов к деловой беседе в соответствии с заданной ситуацией?
Сформулировал ли заранее четко и ясно цель беседы?

Правильно ли он начал беседу?

Что он сделал для создания атмосферы взаимопонимания и доверия?

Учитывал ли настроение и позицию Николаева?

Последовательно ли шел к поставленной цели и придерживается ли разработанного плана?

Как он реагировал на ответы и критику?

Удержал ли инициативу в своих руках?

Не попал ли он под влияние Николаева?

Кто из них больше говорил?

Кто лучше умеет слушать?

Дал ли Разумов какие-нибудь рекомендации Николаеву?

Правильно ли принял решение?

Какое решение следовало принять?

Послужит ли такая беседа укреплению авторитета руководителя и установлению деловых товарищеских отношений?

В заключение следует дать общую оценку состоявшейся деловой беседе как методу управления.

Задача участников экспертной группы, анализирующей действия мастера Николаева — оценить, как исполнитель справился с ролью мастера, и успешным ли было его участие в деловой беседе. Для этого попытайтесь ответить на следующие вопросы:

Был ли он готов к беседе по заданной ситуации?

Как отреагировал на сообщение о теме и цели беседы?

Достаточно ли корректно, исчерпывающе и ясно отвечал на вопросы или уходил от них?

Последовательно ли придерживался выбранной позиции?

Как реагировал на вопросы и информацию главного инженера?

Пытался ли завладеть инициативой?

Кто из них больше говорил?

Кто лучше умеет слушать?

Уместны ли были вопросы Николаева главному инженеру?

Пытался ли он расположить главного инженера к себе?

Пытался ли переменить тему разговора?
Сделал ли Николаев какие - нибудь выводы?
Была ли полезна беседа для Николаева?
В заключение следует дать общую оценку деловой беседе как методу управления!
Обоснованность и эффективность действий, аргументации анализа оцениваются баллами от 2 до 5.

Деловая игра № 2. Бизнес – консалтинг.

Цель игры

Приобретение навыков оценки и анализа сложившейся ситуации и принятие соответствующего решения.

В начале игры участники делятся на 4 группы: одна группа представляет собой дирекцию полиграфической компании, остальные — бизнес - консультанты.

Условия игры: полиграфической компании необходимо наиболее эффективно вложить имеющуюся свободную сумму денег. У дирекции имеется три возможных варианта вложения денег, проверить эффективность которых поручается бизнес - консультантам. Далее группы консультантов приступают к выполнению (поставленной перед ними) задачи. Затем, каждая команда консультантов объявляет результаты внутригруппового обсуждения, при этом уточняющие вопросы могут задаваться не только дирекцией, но и членами других команд.

Состав групп

Дирекция — 3 человека.

Бизнес - консультанты — три группы из 4–5 человек.

Регламент игры

Формирование групп — 5 мин.

Работа внутри групп — 20 мин.

Обсуждение полученных результатов между группами — 20 мин.

Принятие решение дирекцией — 5 мин.

Общее время — 60 мин.

Раздаточный материал

Дирекция

Вы — дирекция крупной успешной полиграфической компании. Ваша компания состоит из издательско - полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии. Вы печатаете еженедельные журналы офсетным способом. Ваша компания характеризуется высокими экономическими показателями. Большую часть своей прибыли предприятие направляет на развитие производства. Вы прикладываете все усилия для повышения имиджа, конкурентоспособности и прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег и воспользоваться услугами бизнес-консультантов.

Советом директоров были утверждены три варианта финансирования:

- создание собственного научно - исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;
- создание собственного центра повышения квалификации персонала;
- увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (спрос на эту продукцию имеется).

При этом у компании есть возможность профинансировать лишь один проект. Выбор проекта будет сделан, основываясь на докладах трех групп консультантов.

Бизнес - консультанты

Вы являетесь членом группы независимых консультантов. Полиграфическая компания предложила вам проанализировать один из вариантов финансирования.

Ваша задача — дать квалифицированный совет, который поможет принять наиболее подходящее решение. В соответствии с проведенным Вами анализом совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

Задачи группы:

- анализ выбранного варианта финансирования (плюсы и минусы);
- отчет перед дирекцией о проделанной работе.

Первый вариант: создание собственного научно - исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства.

Второй вариант: создание собственного центра повышения квалификации персонала.

Третий вариант: увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (спрос на эту продукцию имеется).

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Актуальность проблемы.
2. Этика бизнеса и ее место в современном мире.
3. Соотношение общечеловеческой этики и этики бизнеса.
4. Факторы, определяющие этику бизнеса в исторической ретроспективе (влияние христианства, протестантизм, православие).
5. Российские проблемы этики бизнеса. Примеры. «Честная конкуренция»
6. Главные принципы этики бизнеса.
7. Нравственные ценности рынка. Этические проблемы взаимоотношения бизнеса и общества.
8. Этические проблемы внутрифирменных отношений. Примеры.
9. Деловая игра: две команды формулируют аргументы «за» и «против» реализации принципа социальной ответственности в бизнесе.
10. Задание. Рассмотреть список признаков этической корпорации, сформулированный Кристофером Стоуном, по пунктам отметить, с какими пунктами не согласны, и аргументировать несогласие.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-24 балла, ссылки на литературные источники – 0-22 балла; полнота ответа с приведением примеров – 0-24 балла.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении докладов и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства. Слушатель умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
	«не	Слушатель не знает гражданское, трудовое право, нормативные

менее 70	зачтено»	документы в области налогообложения, предпринимательства. Слушатель не умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель не владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Психология и этика делового общения (5-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов/ В.Ю. Дорошенко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 419 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52575>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Кафтан, В. В. Деловая этика : учебник и практикум для вузов / В. В. Кафтан, Л. И. Чернышова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17979-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560536>.
3. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Т.В. Буклей [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2021.— 294 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24755>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Матолыгина Н.В. Профессиональная этика и этикет в сфере сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Матолыгина Н.В., Руглова Л.В.— Электрон.

текстовые данные.— СПб.: Интермедия, 2019.— 160 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/30210>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Дорошенко В.Ю. Психология и этика делового общения [Электронный ресурс]: учебник/ Дорошенко В.Ю., Зотова Л.И., Лавриненко В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 415 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/15477>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Минервин И.Г. Культура и этика в экономике [Электронный ресурс]: социокультурные факторы экономического роста/ Минервин И.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2019.— 244 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22487>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gaap.ru Теория и практика финансового и управленческого учета.
4. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru/	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.consalting.ru/	Группа компаний "Консалтинг.Ру"
http://www.cfin.ru	тематические онлайн-библиотеки - учебно-
http://www.aup.ru	методические материалы по маркетингу,
	менеджменту, финансам, управлению
	персоналом, бухгалтерскому учету, экономике

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач (ДПК-7).	Формирует и реализует инвестиционную политику. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность
Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования (ДПК-1).	Проводит консультации с представителями различных культур Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И КАРЬЕРОЙ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	14
7.1 Нормативно-правовые документы.....	14
7.2 Основная литература.....	15
7.3 Дополнительная литература.....	15
7.4 Интернет-ресурсы.....	15
7.5. Справочные системы.....	16
7.6. Иные источники.....	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - обеспечить понимание системы управления человеческими ресурсами в бизнесе в ее национальных российских, а также международных аспектах, включая экономические, правовые и психологические и иные условия, а также социальные, этические и экологические стороны данной сферы.

Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях на должностях руководителей (директор, генеральный директор, управляющий предприятия), предполагают, что они должны знать основные подходы, современные методы и инструменты управления человеческими ресурсами, владеть актуальными способами формирования и развития управленческой команды, уметь оказывать необходимое управленческое воздействие на персонал в соответствии со стратегическими задачами организации и личностными характеристиками персонала.

Задачи дисциплины:

- Изучить современные концепции, взгляды, подходы и методы УЧР, применяемые для обеспечения эффективности операций мирового уровня;
- Научиться самостоятельно исследовать и развивать комплекс УЧР;
- Овладеть навыками разработки стратегии развития персонала на базе общекорпоративной стратегии;
- Освоить методы повышения эффективности персонала;
- Научиться управлять проектами по организационным изменениям, таким образом повысить эффективность и результативность трансформации;
- Получить навыки вовлечения сотрудников в процессы преобразований, работы с антиинновационным сопротивлением.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще- профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3).	Основных понятий, категорий и инструментов экономической теории и прикладных экономических дисциплин; методов построения эконометрических моделей объектов явлений и процессов; основ построения, расчета и анализа современной системы показателей.	Осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы.	Навыками оценки возможных источников краткосрочного и долгосрочного финансирования деятельности корпорации, инструментами эффективного управления финансовыми потоками.
	ПСК-1 Способность разрабатывать системы	Порядка и метода разработки планов и	Разрабатывать корпоративные	Навыками разработки корпоративных

операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	программ социального развития организации; Технологий и методов формирования и контроля бюджетов; Методов учета и анализа показателей по труду и оплате труда	социальные программы; Готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Внедрять методы рациональной организации труда	социальных программ; Навыками готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Навыками внедрять методы рациональной организации труда
Способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень (ЛКК-1).	Источников информации, способствующей личностному и профессиональному саморазвитию.	Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.	Навыками самопрезентации, методами планирования карьеры.
Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю (ЛКК-4).	Целей и мотивов межличностного взаимодействия.	Анализировать различные методы мотивации, категории власти.	Навыками установления и поддержания контактов; навыками конструктивного взаимодействия.

2. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		28/16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т), 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	

3. Структура и содержание дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

3.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
5.О.4.1. Психология управления персоналом	Общая психология. Психология личности. Методы исследования социально-типических проявлений. Методы изучения личности и формирования личности. Психология эмоций. Динамика эмоций и закономерности протекания эмоционального процесса. Психология мотивации. Специфика мотивационной сферы человека. Ситуативное развитие мотивации. Социальная психология. Психология общения. Проблема группы в социальной психологии.
5.О.4.2. Актуальные вопросы организации и управления персоналом	Человеческие ресурсы управления. Уровни управления персоналом: цели и место в организационной структуре организации. Составляющие кадрового менеджмента: кадровая работа и работа с персоналом. Организация исполнения управленческих решений. Специфика оценки профессионально-деловых характеристик исполнителей.
5.О.4.3. Кадровая политика	Основные тенденции в управлении персоналом западных и российских компаний. Принципы построения системы управления персоналом. Значение корпоративной культуры в системе управления персоналом. Формирование изменений корпоративной культуры. Методы привлечения персонала. Адаптация персонала. Программа адаптации и ее основные структурные элементы. Критерии оценки эффективности процесса адаптации. Системы вознаграждения в организации. Понятия компенсации и бенефиты и их место в системе вознаграждения. Основные составляющие компенсаций и бенефитов.
5.О.4.4. Оценка, развитие и обучение персонала	Стратегия обучения персонала. Основные векторы работы с персоналом. Основные принципы разработки программ обучения и развития персонала. Цели внутрифирменного обучения. Принципы и методы формирования кадрового резерва. Оценка персонала. Типичные ошибки при проведении оценки персонала. Метод оценки 360 градусов. Управление по целям (МВО). Аттестация как формализованная процедура оценки персонала. Цели проведения аттестации. Этапы проведения аттестации. Выработка критериев и стандартов при проведении аттестации. Основные принципы подготовки к проведению аттестации в компании. Мотивация персонала.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
5.О.4.1. Психология управления персоналом	Значение различных типов малых групп для детерминации поведения индивида. Феномен группового давления. Лидерство и руководство в малых группах.	9

5.О.4.2. Актуальные вопросы организации и управления персоналом	Субординация как основа отношений руководство-подчинение. Оценка ориентаций руководителя на стиль подчинения. Формирование отношения к подчиненным.	9
5.О.4.3. Кадровая политика	Факторы, влияющие на формирование системы вознаграждения. Основные способы разработки и администрирования системы компенсаций и бенефитов в организации.	9
5.О.4.4. Оценка, развитие и обучение персонала	Основные концепции нематериального стимулирования персонала. Типичные ошибки мотивации персонала в российских компаниях. Основные принципы проектирования системы нематериального стимулирования в организации.	9
Итого		36

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Диспут (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций и обсуждение).

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - диспут;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценоч- ное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
5.О.4. 3	Кадровая политика	ПСК 3 (2), УК-3	Диспут	1. Логичность и актуальность сделанных выводов.	0-15
				2. Правильность выполнения задания.	0-15
				3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-15
	Итого:				0-45

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам подготовки и проведения диспута (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к диспуту

Подготовка представляет собой проектирование слушателем обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях слушателю необходимо:

- самостоятельно выбрать модель нового бизнеса и определить его главные параметры;
- продумать проблемные ситуации и способы их разрешения (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать обоснование выбора стратегии организационных изменений и практических форм ее реализации.

Примерные темы диспута

1. Компетентностное управление как фактор предупреждения деструктивных проявлений конфликта.
2. Картографический метод анализа конфликта в трудовом коллективе.
3. Методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов в организации.
4. Посредническая деятельность по завершению конфликтов.
5. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов между подчиненными.
6. Переговоры как способ завершения конфликта.
7. Способы разрешения организационных конфликтов.
8. Формирование технологии управления конфликтами и стрессами в организации.
9. Функции конфликт-менеджера в современной организации.
10. Социально-психологические методы профилактики конфликтов и стрессов.
11. Предупреждение конфликтов как тактика современного менеджмента.
12. Примириительные процедуры при трудовых спорах.
13. Субъективные и объективные причины возникновения профессионального стресса.
14. Субъективные и объективные причины возникновения организационного стресса.
15. Классическая концепция стресса.

16. Физиологические проявления стресса.
17. Моббинг в трудовом коллективе как источник профессионального стресса работников.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Связь стратегии компании с требованиями к поведению персонала, целям и системам управления человеческими ресурсами.
2. Ключевые компетенции персонала (поведенческие и функциональные).
3. КПЭ службы управления персоналом.
4. Последовательность разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Стратегическая карта.
5. Типы политик управления человеческими ресурсами.
6. Принципы и подходы к управлению человеческими ресурсами и основное содержание политики.
7. Критерии оценки эффективности политики управления человеческими ресурсами.
8. Система управления результативностью и задачи службы управления персоналом.
9. Кадровые инструменты управления результативностью.
10. Запросы менеджеров линейного и среднего звена и разработка программ повышения результативности.
11. Человеческий капитал компании и мотивация персонала.
12. Лояльность и приверженность персонала компании.
13. Принципы разработки стратегии вознаграждения персонала.
14. Современные схемы оплаты труда и нематериального стимулирования персонала.
15. Человеческий капитал компании и стратегия развития персонала.
16. Система обучения и развития.
17. Планирование обучения и развития.
18. Стандарты развития персонала.
19. Оценка эффективности программ.
20. Типы управления персоналом в компаниях
21. Коллективистская управленческая форма
22. Бюрократическая управленческая форма
23. Рыночная управленческая форма
24. Демократическая управленческая форма
25. Органическая организационная культура
26. Бюрократическая организационная культура
27. Предпринимательская организационная культура
28. Партиципативная организационная культура
29. Четыре типа команд в управлении компанией
30. Современные технологии оценки и типизации персонала

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того,

слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, <i>«отлично»</i>	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, <i>«хорошо»</i>	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, <i>«удовлетвори тельно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, <i>«неудовлетво рительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом

		по минимальной планке.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
7. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
8. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
9. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Анопченко, Т. Ю. Формирование и развитие человеческого потенциала: концепция, структура, управление в современном информационном обществе : монография / Т. Ю. Анопченко, Н. Ф. Воронина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 178 с. — ISBN 978-5-4497-2313-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132595.html>
2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094>
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие/ Макарова И.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 422 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51122>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 389 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24835>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 170 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22644>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Прытков Р.М.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург:

Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 196 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/54170>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016.— 428 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/47165>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Тетеринец, Т. А. Теоретические основы управления человеческим капиталом в условиях инновационных преобразований агропромышленного комплекса : монография / Т. А. Тетеринец, А. И. Попов. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-8265-2332-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122985.html>

2. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2018.— 426 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/47166>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]/ Зайцева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2018.— 248 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/54656>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcх.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

7.6 Иные источники

1. Проблемы теории и практики управления: международный журнал, (за 2018-2023 года).
2. Человек и труд: ежемесячный научно-практический журнал (за 2018-2023 года).
3. Управление персоналом: деловой журнал, издание дважды в месяц, (за 2018-2023 года).

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий. Текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Диспут (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций и обсуждение).

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

8. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - диспут;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочн ое средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценк а)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
3	Кадровая политика	УК-3, ПСК-1, ЛКК-1, ЛКК-4,	Диспут	1. Логичность и актуальность сделанных выводов.	0-15
				2. Правильность выполнения задания.	0-15
				3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-15
	Итого:				0-45

Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам подготовки и проведения диспута (табл. 6). Количество набранных баллов текущему контролю может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к диспуту

Подготовка представляет собой проектирование слушателем обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях слушателю необходимо:

- самостоятельно выбрать модель нового бизнеса и определить его главные параметры;
- продумать проблемные ситуации и способы их разрешения (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать обоснование выбора стратегии организационных изменений и практических форм ее реализации.

Примерные темы диспута

1. Компетентностное управление как фактор предупреждения деструктивных проявлений конфликта.
2. Картографический метод анализа конфликта в трудовом коллективе.
3. Методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов в организации.
4. Посредническая деятельность по завершению конфликтов.
5. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов между подчиненными.
6. Переговоры как способ завершения конфликта.
7. Способы разрешения организационных конфликтов.
8. Формирование технологии управления конфликтами и стрессами в организации.
9. Функции конфликт-менеджера в современной организации.
10. Социально-психологические методы профилактики конфликтов и стрессов.
11. Предупреждение конфликтов как тактика современного менеджмента.
12. Примириительные процедуры при трудовых спорах.
13. Субъективные и объективные причины возникновения профессионального стресса.
14. Субъективные и объективные причины возникновения организационного стресса.
15. Классическая концепция стресса.

16. Физиологические проявления стресса.
17. Моббинг в трудовом коллективе как источник профессионального стресса работников.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

31. Связь стратегии компании с требованиями к поведению персонала, целям и системам управления человеческими ресурсами.
32. Ключевые компетенции персонала (поведенческие и функциональные).
33. КПЭ службы управления персоналом.
34. Последовательность разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Стратегическая карта.
35. Типы политик управления человеческими ресурсами.
36. Принципы и подходы к управлению человеческими ресурсами и основное содержание политики.
37. Критерии оценки эффективности политики управления человеческими ресурсами.
38. Система управления результативностью и задачи службы управления персоналом.
39. Кадровые инструменты управления результативностью.
40. Запросы менеджеров линейного и среднего звена и разработка программ повышения результативности.
41. Человеческий капитал компании и мотивация персонала.
42. Лояльность и приверженность персонала компании.
43. Принципы разработки стратегии вознаграждения персонала.
44. Современные схемы оплаты труда и нематериального стимулирования персонала.
45. Человеческий капитал компании и стратегия развития персонала.
46. Система обучения и развития.
47. Планирование обучения и развития.
48. Стандарты развития персонала.
49. Оценка эффективности программ.
50. Типы управления персоналом в компаниях
51. Коллективистская управленческая форма
52. Бюрократическая управленческая форма
53. Рыночная управленческая форма
54. Демократическая управленческая форма
55. Органическая организационная культура
56. Бюрократическая организационная культура
57. Предпринимательская организационная культура
58. Партиципативная организационная культура
59. Четыре типа команд в управлении компанией
60. Современные технологии оценки и типизации персонала

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того,

слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, <i>«отлично»</i>	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, <i>«хорошо»</i>	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, <i>«удовлетвори тельно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, <i>«неудовлетво рительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

10. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
12. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
13. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
14. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
15. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
16. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436100/
17. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
18. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 14.07.2022 N 298-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421891/

7.2 Основная литература

1. Анопченко, Т. Ю. Формирование и развитие человеческого потенциала: концепция, структура, управление в современном информационном обществе : монография / Т. Ю. Анопченко, Н. Ф. Воронина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 178 с. — ISBN 978-5-4497-2313-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132595.html>
2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094>
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие/ Макарова И.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 422 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/51122>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 389 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/24835>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 170 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/22644>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Прытков Р.М.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург:

Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 196 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/54170>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016.— 428 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/47165>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Тетеринец, Т. А. Теоретические основы управления человеческим капиталом в условиях инновационных преобразований агропромышленного комплекса : монография / Т. А. Тетеринец, А. И. Попов. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-8265-2332-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122985.html>

2. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2018.— 426 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/47166>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]/ Зайцева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2018.— 248 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/54656>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. <http://uftp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
5. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
6. <http://www.e-xecutive.ru/professions/> - Справочник профессий
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcх.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

7.6 Иные источники

1. Проблемы теории и практики управления: международный журнал, (за 2018-2023 года).
2. Человек и труд: ежемесячный научно-практический журнал (за 2018-2023 года).
3. Управление персоналом: деловой журнал, издание дважды в месяц, (за 2018-2023 года).

10. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий. Текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3).	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения Владеет методами анализа и их применения внести существенный вклад в развитие экономики, бизнеса и менеджмента на междисциплинарном уровне
Способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень (ЛКК-1).	Обеспечивает реализацию управленческих решений
Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю (ЛКК-4).	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ПРАКТИКУМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА БИЗНЕС-ТРЕНАЖЕРЕ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. ____

Автор—составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины.....	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы.....	13
7.2 Основная литература.....	14
7.3 Дополнительная литература.....	14
7.4 Интернет-ресурсы.....	15
7.5. Справочные системы.....	15
7.6. Иные источники.....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – оценка и совершенствование управленческих компетенций в области комплексного анализа экономической деятельности организации, принятия обоснованных решений на различных уровнях с целью построения эффективной бизнес-стратегии.

Задачи дисциплины:

- освоить разработку стратегии интернационализации бизнес-деятельности компании;
- овладение методами стратегического анализа международной бизнес-среды;
- научиться готовить аналитические материалы для управления осуществления международной экспансии компании.
- управлять процессом реализации политики компании в области международной деятельности.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	Способность применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2)	Знать Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права.	Планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.	Навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
	Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций (ДПК-3).	Знать методы и модели эффективных бизнес-коммуникаций.	Применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.	Навыками управления эффективными бизнес-коммуникациями.
	Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления (ДПК-2).	Знать основы подготовки документов для целей организационного управления.	Развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления	Навыками работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т), 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Структура дисциплины с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины

[illegible]

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по темам, содержание теоретического и практического материала, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы и её наименование	Содержание
1. Практикум по управлению предприятием на бизнес-тренажере	
7.О.2.1 Подготовка решений и управление виртуальной компаний в тренировочном периоде	Практикум по управлению предприятием на бизнес-тренажере. Установка на практикум, этапы практикума. Разработка и принятие решений в следующих областях: – ценовая политика; – реклама; – производство и отгрузка продукции дистрибьюторам; – качество продукции, в т.ч. исследования и разработки; – аутсорсинг; – управление каналами сбыта. – закупка сырья; – операционная деятельность; – управление персоналом; – финансовая деятельность. Разбор промежуточных результатов принятых управленческих решений. Разбор итоговых результатов принятых управленческих решений.
7.О.2.2 Подготовка решений и управление виртуальной компаний в 1 периоде	
7.О.2.3 Подготовка решений и управление виртуальной компаний во 2 периоде	
7.О.2.4 Подготовка решений и управление виртуальной компаний в 3 периоде	
7.О.2.5 Подготовка решений и управление виртуальной компаний в 4 периоде	

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
7.О.2.1	Ознакомиться со справочником по принятию решений http://dl.globalmanager.ru/sprav/GMCmanual.htm. Провести анализ состояния виртуальной компании по данным исторического отчета. Ознакомиться с видео-материалами по навыкам, необходимым при принятии решений.	6
7.О.2.2	Ознакомиться со справочником по принятию решений http://dl.globalmanager.ru/sprav/GMCmanual.htm. Провести анализ состояния виртуальной компании по данным исторического отчета. Ознакомиться с видео-материалами по навыкам, необходимым при принятии решений.	6

7.О.2.3	Ознакомиться со справочником по принятию решений http://dl.globalmanager.ru/sprav/GMCmanual.htm . Провести анализ состояния виртуальной компании по данным исторического отчета. Ознакомиться с видео-материалами по навыкам, необходимым при принятии решений.	6
7.О.2.4	Ознакомиться со справочником по принятию решений http://dl.globalmanager.ru/sprav/GMCmanual.htm . Провести анализ состояния виртуальной компании по данным исторического отчета. Ознакомиться с видео-материалами по навыкам, необходимым при принятии решений.	6
7.О.2.5	Ознакомиться со справочником по принятию решений http://dl.globalmanager.ru/sprav/GMCmanual.htm . Провести анализ состояния виртуальной компании по данным исторического отчета. Ознакомиться с видео-материалами по навыкам, необходимым при принятии решений.	6
	Итого:	30

Занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Для реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как:

- анализ конкретной ситуации,
- подготовка групповых и индивидуальных проектов,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- Деловая игра;

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей базовых, профессиональных знаний и навыков в области кросс-культурного менеджмента.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Деловая игра.

- критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - вопросы к зачету;
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
7.О .2.1	Подготовка решений и управление виртуальной компаний в тренировочном периоде	ОПК-2, ДПК-2	Деловая игра	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-2
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-2
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2
7.О .2.2	Подготовка решений и управление виртуальной компаний в 1 периоде	ОПК-2, ДПК-3	Деловая игра	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-2
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-2
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2
7.О .2.3	Подготовка решений и управление виртуальной компаний во 2 периоде	ОПК-2, ДПК-2	Деловая игра	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-5
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-5
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5
7.О .2.4	Подготовка решений и управление виртуальной компаний в 3 периоде	ОПК-2, ДПК-3	Деловая игра	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-3
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-3
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3
7.О .2.5	Подготовка решений и управление виртуальной компаний в 4 периоде	ОПК-2, ДПК-2	Деловая игра	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-3
				2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели.	0-3
				3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3
Итого:					0-45

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам деловой игры (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может составить 0-45. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий (если предусмотрено учебным планом по данной дисциплине)

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающемуся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимся практических занятий:

закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;

развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;

овладение новыми методами и методиками изучения конкретной учебной дисциплины;

выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;

обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

Задание/деловая игра

Команды из 3-5 человек получают в управление виртуальные компании с одинаковыми стартовыми показателями, разработают стратегию и комплекс решений по ее реализации в прямой конкуренции друг с другом в моделируемой экономике и рынках.

Участники команды должны будут принять решения по всем ключевым направлениям работы компании: сколько произвести товара, сколько закупить производственных станков, каков оптимальный рекламный бюджет, как удержать работников от увольнения.

Разработка и принятие решений в следующих областях на основе различных финансовых показателей и данных стартового отчёта:

- ценовая политика;
- реклама;
- производство и отгрузка продукции дистрибьюторам;
- качество продукции, в т.ч. исследования и разработки;
- аутсорсинг;
- управление каналами сбыта.
- закупка сырья;
- операционная деятельность;
- управление персоналом;
- финансовая деятельность.
- Пример управленческой отчётности http://dl.globalmanager.ru/report_sample.xls

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Глобализация экономических изменений в условиях действия фирм. Интеграция форм деятельности. Нарастание конкурентной борьбы. Этапы эволюции стратегического менеджмента.
2. Бюджетирование. Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование.
3. Стратегический менеджмент.

4. Основные сравнительные характеристики этапов и форм стратегического менеджмента
5. Основные понятия стратегического менеджмента: стратегические цели и планы. Основные понятия стратегического менеджмента: внешняя и внутренняя среда. Основные понятия стратегического менеджмента: хозяйственная политика.
6. Основные организационные формы деятельности фирм:
7. Основные организационные формы деятельности фирм: простая, сложная, функциональная.
8. Основные организационные формы деятельности фирм: дивизионная, сетевая структуры.
9. Основные организационные формы деятельности фирм: холдинг, концерн, корпорация, ФПП
10. Основные организационные формы деятельности фирм: совместное предприятие, альянсы.
11. Стратегическая единица бизнеса: понятие, содержание, структура. Функциональная, деловая, корпоративная стратегии
12. Стратегический анализ. Стратегический выбор. Разработка и организация выполнения стратегии. Миссия. Главные и второстепенные цели.
13. Пространство деятельности. Возможности. Опасности, угрозы.
14. Анализ и структура внешней среды: Возможности, угрозы, опасности. Враждебно - дружественная среда. Разнообразная среда.
15. Размер, масштаб, перспективы сферы,
16. Стадии жизненного цикла деятельности отрасли, уровень конкуренции, Ключевые факторы успеха, барьеры, структура,
17. Уровень издержек, тенденции развития, Структура конкурентов и потребителей. Портфельный анализ
18. Принципы, методы стратегического управления.
19. Показатели эффективности деятельности. Потенциал фирмы. Проблемы. Ситуации. Качество управления.
20. Анализ конкурентных преимуществ, слабых и сильных сторон текущей деятельности (целей, портфеля заказов – продуктов, потенциала, издержек, источников средств, культуры, традиций, персонала).
21. Стоимость компании. Методы оценки
22. Анализ ресурсов и активов: финансовых, кадровых, информационных, технических, технологических, управленческих, организационных.
23. Положение, формы, запросы потенциальных потребителей, конъюнктура, рынок, конкурентоспособность, гибкость производства и управления, доля рынка,
24. возможности инвестиций.
25. Процесс стратегического управления Портфель фирмы: понятие, структура
26. Анализ портфеля фирмы: цели, направление, схема Матрица БКГ
27. Модификация матрицы БКГ Матрица МАК-КИНЗИ Матрица ADL/LC
28. Матрица АНСОФФА Схема SWOT - анализа
29. Конкурентные преимущества: понятие, определение, формы, виды. Анализ конкурентные преимущества. Схема М. Портера
30. Анализ Конкурентные преимущества на основе использования издержек. Стратегия лидерства в издержках
31. Дифференцирования продукции как стратегия получения конкурентных преимуществ: виды, типы и мотивы дифференциации продукции, деятельности и конкурентные преимущества.
32. Стратегия фокусирования как способ получения конкурентных преимуществ Синергетические стратегии получения конкурентных преимуществ
33. Бизнес-планирование как способ получения конкурентных преимуществ: виды, типы, интеграция
34. Общая модель, виды отраслей (зрелая, переживающая спад), конкурентные преимущества отрасли.
35. Глобальные стратегии: Доступ к дешевым ресурсам, преодоление торговых барьеров, доступ к важным рынкам,
36. Глобальные стратегии: экономическая безопасность отрасли, страны, экономия на масштабах,

37. Глобальные стратегии: совместное и перекрестное инвестирование, национальное стимулирование, достижение конкурентных преимуществ.

38. Оценка стратегических альтернатив: Описание возможных стратегий, выбор

39. критерия (показателей), оценки (SWOT-анализ, риски, уровень доходов, семь-S и др.).

40. Оценка условий реализации стратегий персонала, культуры, формы, сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-55 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-22 балла, ссылки на литературные источники – 0-21 балла; полота ответа с приведением примеров – 0-22 балла.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении докладов, кейса и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	«зачтено»	Слушатель знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; методы и модели эффективных бизнес-коммуникаций; основы подготовки документов для целей организационного управления. Слушатель умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций. Слушатель владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.
менее 70	«не зачтено»	Слушатель не знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; методы и модели эффективных бизнес-коммуникаций; основы подготовки документов для целей организационного управления. Слушатель не умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций. Слушатель не владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-

- ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.

7.2 Основная литература

1. Агаларова Е.Г., Антонова И.Ю., Косинова Е.А., Пономаренко М.В. Исследование поведения потребителей: учебник / Е.Г. Агаларова, И.Ю. Антонова, Е.А. Косинова, М.В. Пономаренко. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 153 с. — Текст: электронный // ЭБС IPR SMART — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/121758.html>;
2. Латышова Л. С., Суворова Е., Сафронова Н. Б. Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы: учебное пособие /Л. С. Латышова. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2019. — 142 с. — ISBN 978-5-394-03354-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85389.html>;
3. Пример управленческой отчётности http://dl.globalmanager.ru/report_sample.xls;
4. Рутта, Н. А. Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике: учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутта. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-1534-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118015.html>;
5. Маховикова, Г. А. Микроэкономика. Продвинутый курс : учебник и практикум для вузов / Г. А. Маховикова, С. В. Переверзева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 244 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581861>.

7.3 Дополнительная литература

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2017.— 190 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6305>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Алексеев О.А. Конфликтология и управление [Электронный ресурс]: теоретические основы, аналитическая модель, практическое значение/ Алексеев О.А.— Электрон. текстовые данные.— Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015. — 326 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33852>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2014.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/32121>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. www.finman.ru Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»
http://dl.globalmanager.ru/sprav/GMCmanual.htm	Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение) Справочник по принятию решений

Образовательные ресурсы

http://www.law.edu.ru	Юридическая Россия – образовательный правовой портал
http://www.xlaw.ru/pred_pravo	Образовательный портал. Предпринимательское право.
http://www.businessvoc.ru	Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru/	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.rcsme.ru/	Ресурсный центр малого предпринимательства
http://www.hr-portal.ru	Сайт, посвященный управлению персоналом
http://www.bankir.ru	Сайт, посвященный банковской деятельности
http://www.mediacia.com	Центр медиации и права
http://www.vestnik-gosreg.ru	Вестник государственной регистрации
http://www.bankrot.ru	Российский антикризисный ресурс
http://www.bankrotstvo.ru	Интернет-проект Банкротство.RU
http://www.bankrupt.ru	Бизнес-портал о банкротствах
http://buhgalte.ru/	Информационный ресурс по бухучету
http://www.sovbuh.ru/	Советник бухгалтера
http://provodka.ru/	Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий и промежуточной аттестации, а так же помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории.

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах с набором демонстрационного оборудования: видео- и мульти-медиапроектором, микрофоном с усилителем звука, видео-экраном, универсальной доской (мел, маркеры). Помещения оснащены техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины:

Windows XP/Vista/7/8, включающей лицензионный офисный пакет приложений - Microsoft Office 2010, в состав которого входит программное обеспечение для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, электронными презентациями и др. В составе Microsoft Office 2010: текстовый процессор Microsoft Word, табличный процессор Microsoft Excel, программа подготовки презентаций Microsoft PowerPoint.

Основным информационным ресурсом в сети Интернет, используемым при реализации программы, является портал <https://globalmanager.ru/>, обеспечивающий постоянный доступ 24/7 слушателей к учебно-методическим материалам, учебным заданиям, заданиям промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом.

Программа проводится с использованием бизнес-симулятора Global Management Challenge. РАНХиГС предоставлено неисключительное право использования программного обеспечения, предоставленное на основании договора с компанией-правообладателем СДГ – Симуладорес э Моделос де Гестао, АО.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2)	Владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций (ДПК-3).	Владеет навыками управления эффективными бизнес-коммуникациями Владеет навыком организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений
Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления (ДПК-2).	Владеет навыками работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

ПРОГРАММА СТАЖИРОВКИ

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ УДМУРТИА

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи стажировки.....	4
2. Планируемые результаты обучения стажировки.....	4
3. Объем стажировки.....	5
4. Содержание стажировки.....	6
5. Формы отчетности по стажировке.....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по стажировке.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение стажировки.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы.....	13
7.2 Основная литература.....	13
7.3 Дополнительная литература.....	14
7.4 Интернет-ресурсы.....	14
7.5. Справочные системы.....	15
7.6. Иные источники.....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение стажировки.....	16

1. Цель и задачи стажировки

Целью стажировки является овладение основами руководства и лидерства, навыками управления мотивацией персонала, разрешения конфликтных ситуаций; развитие инструментальных и технологических компетенций, обеспечивающих высокую эффективность управления человеческими ресурсами; овладение методами и способами оказания необходимого влияния на группу, регуляции психических и поведенческих реакций в кризисных, конфликтных, экстремальных ситуациях, приемами работы в команде.

Задачи стажировки:

- формирование представления о сущности лидерства и его проявлениях;
- приобретение навыков управленческой и лидерской эффективности;
- ознакомление с содержанием основных подходов к командообразованию как к методу организационной психологии;
- выработка практических навыков групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

2. Планируемые результаты обучения по стажировке

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения стажировки, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения по стажировке

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации; Технологии и методы формирования и контроля бюджетов; Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда	Разрабатывать корпоративные социальные программы; Готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Внедрять методы рациональной организации труда	Навыками разработки корпоративных социальных программ; Навыками готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Навыками внедрять методы рациональной организации труда
	Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности (ОПК-4 Ф).	Основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений.	Определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.	Методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-

				экономической эффективности.
	Способность обобщать и критически оценивать результаты научных исследований и самостоятельно выполнять исследовательские проекты в области финансов и смежных областях (ОПК-3).	Количественные и качественные методы для проведения научных исследований; современные программы для проведения научных исследований.	Обобщать и критически оценивать результаты исследований; выявлять и формулировать научные проблемы; обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Методами экономического и стратегического анализа для управления бизнес-процессами и оценками их эффективности.
Личностно-культурные компетенции (ЛКК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
Способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы (ЛКК-3).	Особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности.	Формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом.	Владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности.	
Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю (ЛКК-4).	Цели и мотивы межличностного взаимодействия.	Анализировать различные методы мотивации, категории власти.	Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.	

3. Объем стажировки

Общая трудоемкость стажировки и; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем стажировки

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:		32	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		20	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Эссе), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		56	-

4. Содержание стажировки

Содержание стажировки по этапам (периодам) и видам работ, приведены в таблице

3.

Таблица 3

Содержание стажировки

№ п/п	Этапы (периоды) стажировки	Вид работ
1	Мотивация и развития персонала.	Доклад
2	Самопознание и потенциал успеха.	Кейс
3	Делегирование полномочий и ответственности.	Деловая игра, работа в группах

5. Формы отчетности по стажировке

В процессе освоения стажировки используются следующие образовательные технологии:

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов;
- участие в деловой игре;
- решение кейса и работа в группах.

Стажировка направлена на формирование у слушателей необходимых навыков для проведения эффективных деловых переговоров, совещаний, публичных выступлений, общения с зарубежными деловыми партнерами.

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам докладов, выполнений кейса, деловой игры и работы в группах, количество набранных баллов, по которым может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета (эссе), и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной стажировке.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по стажировке

Оценка качества освоения стажировки включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
 - Кейс и работа в группах;
 - темы докладов;
 - деловая игра;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
 - темы к зачету (эссе);
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1	Мотивация и развития персонала.	ОПК-3, ОПК-4 Ф	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
	Самопознание и потенциал успеха.	ПСК-1, ОПК-3, ОПК-4 Ф	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
3	Делегирование полномочий и ответственности	ПСК-1, ЛКК-3, ЛКК-4	Деловая игра, работа в группах	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам докладов, выполнений кейса, деловой игры и работ в группах (табл. 6), количество набранных баллов, по которым может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета (эссе), и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной стажировке.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Методические рекомендации для подготовки к деловой игре

Деловая игра может быть освоена в результате осмысленной со стороны организации всех человеческих способностей (мыслей и чувств, действия и восприятия, воображения и вкуса) участников в прохождении пути от замысла до реализации в создании постановки. Поэтому, чтобы обеспечить максимально полное включение участников в процесс организационной (режиссерской) работы, следует ввести запрет на использование слов в показе постановки, так как слова могут подменить собой осуществление действий по воплощению замысла.

Ведущий практического занятия не должен вмешиваться в содержание работы. Не важно, какую идею будут реализовывать участники. Важно, чтобы логика и образ действий раскрывали смысл сформулированной идеи, отвечали требованиям целостности и непротиворечивости.

Задача ведущего – отслеживать исполнение всех процедур организационной (режиссерской) деятельности.

Необходимо поддерживать дисциплину и серьезное отношение каждого участника к проделываемой работе.

Примерные темы докладов

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Основы теории мотивации Ф.Тейлора.
3. Основные взгляды на мотивацию Г.Форда.
4. Школа человеческих отношений.
5. Теории мотивации А.Маслоу.
6. Теория мотивации Ф. Герцберга.
7. Теория мотивации К. Альдерфера.
8. Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.
9. Теория ожидания В. Врума.
10. Теория справедливости С. Адамаса.
11. Комплексная мотивационная теория Портера-Лоулера.
12. Теория атрибуции Г. Келли и Б. Вайнера.
13. Теория контроля и теория справедливости.
14. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом.
15. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.
16. Принципы мотивации. Цели мотивации и способы их достижения.
17. Притязания и ожидания.
18. Потребности персонала.
19. Интересы и ценности. Классификация интересов.
20. Мотивы и стимулы к труду. Классификация мотивов.
21. Взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом.
22. Специфика мотивации руководителя предприятия.
23. Корпоративная культура как фактор мотивации.
24. Выявление ценностных мотиваторов при приеме новых сотрудников.
25. Выявление ценностных мотиваторов при анализе текущей работы сотрудников.
26. Психологическое сопровождение увольнения работника.
27. Темперамент сотрудника и эффективные мотиваторы.
28. Стил мышления сотрудника и эффективные мотиваторы.
29. Влияние поло-возрастных факторов на мотивационные потребности персонала.
30. Анкетирование как метод выявления потребностей сотрудника.
31. Психологическое тестирование как способ выявления потребностей сотрудника.
32. Вознаграждение за труд. Факторы формирования системы вознаграждений.
33. Материальное стимулирование труда - основные направления мотивации.
34. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.
35. Компенсационный и социальный пакеты организации.
36. Условия формирования доходов работников.
37. Влияние факторов внешней и внутренней среды на регулирование доходов работников.
38. Формы материального и нематериального наказания.
39. Характеристики эффективного и неэффективного поведения сотрудников.
40. Направления анализа системы мотивации. Цели системы вознаграждения персонала.

41. Определение степени лояльности и профилактика текучести персонала.
42. Оплата труда в России.
43. Зарубежный опыт оплаты труда.
44. Формы и системы организации заработной платы.
45. Регулирование вознаграждения персонала в современных условиях.
46. Инновационные подходы к построению системы материальной мотивации труда. Учет трудового вклада.
47. Социальные гарантии. Социальные льготы.
48. Виды режимов рабочего времени. Преимущества и недостатки рассредоточенных и гибких графиков.
49. Сменный труд, его достоинства и недостатки.
50. Уровни проявления и восприятия корпоративной культуры. Методы мотивации в различных организационных культурах.

Примеры кейсов

1. В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?

2. Специалист пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отдел, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вы поступите?

3. После обучения, которое вы провели, стало ясно, что один из подчиненных не смог применить на практике материал курса. Найдите способ сказать ему об этом.

4. Ваша подчиненная - дама в возрасте, поэтому многое она предпочитает делать степенно и с расстановкой, что, на ваш взгляд, не всегда соответствует ритму деятельности компании. Как вы ей об этом скажете?

Деловая игра. Основы групповой работы, условия и принципы эффективной групповой работы.

В этом упражнении участники действуют сообща, и можно обсудить, что помогало, а что мешало им в совместной деятельности.

Необходимые материалы: стулья, которые будут имитировать мост, бумага.

Время: 10-30 минут.

Описание. Все встают на «мост» вплотную друг к другу. Правила игры: участникам необходимо перейти через мост, то есть каждый из них должен сойти с «моста» на противоположной стороне. При этом сходить раньше, чем на противоположной стороне, то есть, если кто-то сделает шаг влево или вправо, то все участники возвращаются на свои места и игра начинается снова.

Обсуждение. То, насколько быстро выполнено задание, говорит о групповой сплоченности и том, насколько скоординировано работает группа. Можно обсудить, что помогало, а что мешало групповой работе, кто брал на себя роль лидера, почему происходили ошибки и люди оступались.

Упражнение помогает участникам задуматься о мерах по улучшению деятельности своей команды.

Время: 30-60 минут.

Описание.

1. Преподаватель рисует на доске или флипчарте круг, квадрат, треугольник и спираль. Каждого участника он просит выбрать фигуру, которая ему больше всего нравится.

2. После этого участники объединяются в мини-группы согласно той фигуре, которую они выбрали. Мини-группы получают следующие задания:

Люди, любимой фигурой которых является круг, как правило, хорошо умеют взаимодействовать с окружающими и строить отношения. Поэтому группа людей, выбравших круг, придумывает, что можно сделать для того, чтобы эмоциональная атмосфера всегда была позитивной, а команда сплоченной.

Люди, выбравшие квадрат, как правило, любят и умеют поддерживать порядок и структуру, для них важным является выполнение правил. Поэтому группа «квадратов» придумывает нормы и правила, по которым должна существовать хорошая команда, что должно присутствовать для того, чтобы в команде всегда были порядок и структура.

Любители треугольников обычно хорошие знающие свои цели и умеющие их достигать. Поэтому мини-группа из участников, выбравших треугольник, придумывает меры, которые помогут команде быстрее и эффективнее достигать стоящих перед ней целей и задач.

Участники, выбравшие спираль, как правило, творческие натуры, иногда увлеченные оторванными от реальности идеями, но всегда готовые придумать новый проект и очень быстро реагирующие на что-то новое. Поэтому группа, состоящая из этих людей, придумывает, как команде стать максимально творческой и быстро реагировать на изменения во внешнем мире.

3. Мини-группам дается 10-15 минут на подготовку. После этого один участник от каждой группы выступает и рассказывает всем идеи своей группы.

4. Каждой мини-группе дается 10 мин., чтобы сформулировать факторы эффективности деятельности команды согласно своим геометрическим фигурам:

Квадрат – что помогает поддерживать порядок и структуру.

Треугольник – что помогает достигать результатов.

Круг – что помогает команде поддерживать хорошие человеческие отношения.

Спираль – что помогает быть творческим и создавать новые идеи.

Примерный список тем к промежуточной аттестации

1. Выделите свои пять «поглотителей времени» и ответьте на следующие вопросы: «Насколько сильно эти помехи мешают достижению цели и замедляют вашу деятельность? Пытались ли вы бороться с ними? Каким образом, с каким результатом?».

2. В чем заключается принцип Вильфредо Паретто?

3. Составьте план задач на неделю, используя технику анализа сложности задач АБВ.

4. Составьте перечень задач, которые необходимо делегировать. Обоснуйте свое решение.

5. Составьте алгоритм делегирования полномочий.

6. Перечислите требования, которые необходимо учитывать при организации рабочих мест служащих.

7. Выделите преимущества и недостатки больших служебных помещений.

8. Составьте схему рабочего места служащего с указанием размещения средств и предметов труда в пределах зон деятельности.

9. Выделите стрессогенные факторы в деятельности государственного служащего.

10. Возможно ли использование принципов аутогенной тренировки в повседневной деятельности государственного служащего.

11. Составьте перечень приемов саморегуляции в стрессовой ситуации.

12. Составьте список литературы по проблеме сохранения психологического здоровья.

13. Этика консультационных отношений.
14. Особенности управленческого консультирования в образовании.
15. Проблемы командообразования в сфере работы с молодежью.
16. Диагностика эффективности команды.
17. Методологические подходы к командообразованию.
18. Методы и технологии командообразования.
19. Управление мотивацией команды.
20. Проблемы подготовки командных лидеров.
21. Развитие компетентности в области межличностной коммуникации и взаимодействия у членов команды.
23. Модели тренингов командообразования.
24. Управление конфликтом в команде.
25. Методы комплектования команд.
26. Мотивационный потенциал.
27. Общая характеристика методов социально-психологического воздействия.
28. Психологическая характеристика межличностных отношений.
29. Взаимодействие индивида и малой группы.
30. Личностные качества, способствующие эффективной работе в группе.
31. Команда как вид малой группы и ее структура.
32. Особенности командообразования.
33. Этапы развития команды.

Формой промежуточной аттестации является зачет (эссе), по которому слушатель может набрать 0-70 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-24 баллов, ссылки на литературные источники – 0-22 баллов; полнота ответа с приведением примеров – 0-24 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 60 и более баллов (суммируются баллы, полученные при решении заданий на деловой игре и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете (эссе) по стажировке

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
60-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных

менее 60	технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение стажировки

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Соловьева Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг [Электронный ресурс]: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. – М. Издательство «Юрайт», 2018. -131 с. - (Серия Бакалавр и магистр. Модуль). - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/552B596E-4A1F4B44-88D3-E902657E7953/konkurentnye-preimuschestva-i-benchmarking#page/1>

2. Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: практикум/ Колношенко В.И., Колношенко О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2015.— 130 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50668>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Ричард Бояцис Резонансное лидерство [Электронный ресурс]: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии/ Ричард Бояцис, Энни Макки— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41358>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Мрочковский Н. Экстремальный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41525>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Стивен Кови Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс]/ Стивен Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43682>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Мария Хайнц Позитивный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: как успевать быть счастливым/ Мария Хайнц— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48442>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Брайан Трейси Тайм-менеджмент по Брайану Трейси [Электронный ресурс]: как заставить время работать на вас/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41443>.— ЭБС «IPRbooks».
8. Иванова С. Личная эффективность на 100% [Электронный ресурс]: сбросить балласт, найти себя, достичь цели/ Иванова С., Болдогоев Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43563>.— ЭБС «IPRbooks».
9. Мрочковский Н. Личная власть [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2014.— 232 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22813>.— ЭБС «IPRbooks».
10. Скотт Келлер Больше, чем эффективность [Электронный ресурс]: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке/ Скотт Келлер, Колин Прайс— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 416 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42689>.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Темников Д.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2016.— 173 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8926>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2015.— 71 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29719>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: полный курс. Учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2015.— 311 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22824>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Баркалов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2015.— 354 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/29270>.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. [www'.finman.ru](http://www.finman.ru) Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcх.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское
право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
http://www.allmedia.ru	Российский деловой портал Альянс Медиа
http://www.consalting.ru/	Группа компаний "Консалтинг.Ру"
http://www.cfin.ru	тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
http://www.aup.ru	Ресурсный центр малого предпринимательства
http://www.rcsme.ru/	Сайт, посвященный управлению персоналом
http://www.hr-portal.ru	Сайт, посвященный банковской деятельности
http://www.bankir.ru	Центр медиации и права
http://www.mediacia.com	Вестник государственной регистрации
http://www.vestnik-gosreg.ru	Российский антикризисный ресурс
http://www.bankrot.ru	Интернет-проект Банкротство.RU
http://www.bankrotstvo.ru	Бизнес-портал о банкротствах
http://www.bankrupt.ru	Информационный ресурс по бухучету
http://buhgalte.ru/	Советник бухгалтера
http://www.sovbuh.ru/	Клуб бухгалтеров
http://provodka.ru/	

8. Материально-техническое и программное обеспечение стажировки

В организации для прохождения стажировки слушателю должно быть предоставлено рабочее место, оснащенное оборудованием и техническими средствами обучения, позволяющее выполнять все необходимые виды работ, в соответствии с содержанием задач на стажировку.

Помещения организации должны отвечать правилам противопожарной безопасности, охраны труда, техники безопасности и санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов. Помещения должны быть оснащены достаточным количеством персональных компьютеров и установленным лицензионным программным обеспечением для реализации интерактивного доступа слушателей для возможности подключения к сети «Интернет».

Материально-техническое обеспечение стажировки отвечает требованиям безопасности согласно законодательству РФ, соответствует действующим санитарным и противопожарным нормам.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной стажировки: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point))

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

ПРОГРАММА СТАЖИРОВКИ

**ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ
ТАТАРСТАН**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

Executive MBA «Управление бизнесом для руководителей»

Москва, 2025 г. __

Автор–составитель:

Доцент кафедры международной коммерции,
директор программы EMBA



А.С. Поеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи стажировки.....	4
2. Планируемые результаты обучения стажировки.....	4
3. Объем стажировки.....	5
4. Содержание стажировки.....	6
5. Формы отчетности по стажировке.....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по стажировке.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение стажировки.....	13
7.1 Нормативно-правовые документы.....	13
7.2 Основная литература.....	13
7.3 Дополнительная литература.....	14
7.4 Интернет-ресурсы.....	14
7.5. Справочные системы.....	15
7.6. Иные источники.....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение стажировки.....	16

1. Цель и задачи стажировки

Целью модуля является формирование профессиональных компетенций для успешного решения исследовательских задач в области анализа и использования лучших практик ведения бизнеса.

Задачи модуля:

- сформировать у слушателей представление о методах и технологиях использования лучших практик ведения бизнеса;
- изучить способы использования лучшего опыта и результатов, полученных отечественными фирмами.

2. Планируемые результаты обучения по стажировке

Компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения стажировки, приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения по стажировке

Виды деятельности	Универсальные компетенции, обще-профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК ОПК ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Профессиональная деятельность в сфере делового администрирования.	ПСК-1 Способность разрабатывать системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации; Технологии и методы формирования и контроля бюджетов; Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда	Разрабатывать корпоративные социальные программы; Готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Внедрять методы рациональной организации труда	Навыками разработки корпоративных социальных программ; Навыками готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики; Навыками внедрять методы рациональной организации труда
	Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности (ОПК-4 Ф).	Основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений.	Определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.	Методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-

				экономической эффективности.
	Способность обобщать и критически оценивать результаты научных исследований и самостоятельно выполнять исследовательские проекты в области финансов и смежных областях (ОПК-3).	Количественные и качественные методы для проведения научных исследований; современные программы для проведения научных исследований.	Обобщать и критически оценивать результаты исследований; выявлять и формулировать научные проблемы; обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Методами экономического и стратегического анализа для управления бизнес-процессами и оценками их эффективности.
Личностно-культурные компетенции (ЛКК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
Способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы (ЛКК-3).	Особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности.	Формулировать задачи для основных технологий управления персоналом, использовать методы управления технологиями управления персоналом.	Владения современными технологиями управления персоналом и эффективной реализацией их в профессиональной деятельности.	
Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю (ЛКК-4).	Цели и мотивы межличностного взаимодействия.	Анализировать различные методы мотивации, категории власти.	Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.	

3. Объем стажировки

Общая трудоемкость стажировки и; форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Объем стажировки

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:	32	-
лекционный типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	20	-

Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	-
Промежуточная аттестация	форма	3 (Эссе), 2 ч.	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		56	-

4. Содержание стажировки

3. Содержание стажировки по этапам (периодам) и видам работ, приведены в таблице

Таблица 3

Содержание стажировки		
№ п/п	Этапы (периоды) стажировки	Вид работ
1	Бенчмаркинг: сущность, содержание, виды и принципы его проведения	Доклад
2	Маркетинговые исследования и конкурентный анализ.	Кейс
3	Особенности применения бенчмаркинга в России.	Деловая игра, работа в группах

5. Формы отчетности по стажировке

В процессе освоения стажировки используются следующие образовательные технологии:

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов;
- участие в деловой игре;
- решение кейса и работа в группах.

Стажировка направлена на формирование у слушателей необходимых навыков для проведения эффективных деловых переговоров, совещаний, публичных выступлений, общения с зарубежными деловыми партнерами.

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам докладов, выполнений кейса, деловой игры и работы в группах, количество набранных баллов, по которым может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета (эссе), и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной стажировке.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по стажировке

Оценка качества освоения стажировки включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные объявленными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
- Кейс и работа в группах;
 - темы докладов;
 - деловая игра;
 - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
- темы к зачету (эссе);
 - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1	Бенчмаркинг: сущность, содержание, виды и принципы его проведения.	ОПК-3, ОПК-4 Ф	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
2	Маркетинговые исследования и конкурентный анализ.	ПСК-1, ОПК-3, ОПК-4 Ф	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-3 0-3 0-3
3	Особенности применения бенчмаркинга в России.	ПСК-1, ЛКК-3, ЛКК-4	Деловая игра, работа в группах	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
Итого:					0-30

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам докладов, выполнений кейса, деловой игры и работ в группах (табл. 6), количество набранных баллов, по которым может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче зачета (эссе), и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной стажировке.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен состоять из трех частей: **вступление, основная часть и заключение.**

Вступление должно содержать: название доклада, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, форму изложения.

Основная часть должна раскрывать суть затронутой темы. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока должна содержать наглядные пособия, аудио-визуальные или визуальные материалы (представление рисунков, таблиц графиков в формате ppt или pdf). По основной части доклада могут быть содокладчики.

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

Время доклада – 5-7 мин. Чтение доклада при выступлении – запрещено.

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

Для проведения анализа конкретной ситуации работа с материалами кейса зависит от их объема, сложности проблематики и степени осведомленности обучаемых с данной информацией.

Возможны следующие альтернативные варианты:

1. Слушатели изучают материала кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

2. Слушатели знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым.

3. Слушатели получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним. Данный вариант подходит для небольших по объему кейсов, примерно на 1 страницу, иллюстрирующих какие-либо теории, концепции, учебное содержание, и могут быть использованы в начале занятия с целью активизации мышления обучаемых, повышения их мотивации к изучаемой тематике либо в конце занятия для закрепления материала.

Кейс может применяться как для групповой, так и для индивидуальной работы. Преподаватель действует в первую очередь как модератор. Он указывает на источники получения информации и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, исправляя что-либо.

Методические рекомендации для подготовки к деловой игре

Деловая игра может быть освоена в результате осмысленной со стороны организации всех человеческих способностей (мыслей и чувств, действия и восприятия, воображения и вкуса) участников в прохождении пути от замысла до реализации в создании постановки. Поэтому, чтобы обеспечить максимально полное включение участников в процесс организационной (режиссерской) работы, следует ввести запрет на использование слов в показе постановки, так как слова могут подменить собой осуществление действий по воплощению замысла.

Ведущий практического занятия не должен вмешиваться в содержание работы. Не важно, какую идею будут реализовывать участники. Важно, чтобы логика и образ действий раскрывали смысл сформулированной идеи, отвечали требованиям целостности и непротиворечивости.

Задача ведущего – отслеживать исполнение всех процедур организационной (режиссерской) деятельности.

Необходимо поддерживать дисциплину и серьезное отношение каждого участника к проделываемой работе.

Примерные темы докладов

1. Сущность, цели и основные принципы бенчмаркинга.
2. Ключевые идеи бенчмаркинга
3. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия.
4. Классификация видов бенчмаркинга.
5. Исследования отечественных и зарубежных ученых в сфере бенчмаркинга.

6. Методика проведения бенчмаркингowego анализа организации.
7. Основные принципы проведения бенчмаркингowego анализа.
8. Характеристика основных этапов процесса бенчмаркинга
9. Характеристика и оценка модели «колесо бенчмаркинга», ее основных преимуществ и недостатков.
10. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности
11. Сущность, содержание и роль конкурентного анализа
12. Этапы конкурентного анализа, технологии их реализации
13. Методологические основы проведения маркетингового исследования.
14. Характеристика основных инструментов маркетингового исследования.
15. Основные проблемы применения бенчмаркинга в России.
16. Зарубежные модели бенчмаркинга, их краткая характеристика.
17. Кадровое и информационное обеспечение бенчмаркинга
18. Практика применения бенчмаркинга в зарубежных странах.
19. Технологии и процедуры бенчмаркинга, применяемые зарубежными странами

Примеры кейсов

Кейс 1. Вы руководитель российского предприятия, которое известно в мире. Из-за созданного негативного общественного мнения вы теряете свои позиции на данном рынке. Вашему предприятию срочно требуется поддержка в области имиджевой политики. Составьте план действий. Подготовьте расширенное и обоснованное решение о необходимости применения бенчмаркинга в данном случае.

Кейс 2. Вашему предприятию требуется изучить своих конкурентов для укрепления позиций на рынке стран СНГ. С помощью методов SWOT – анализа оцените позиции своих основных конкурентов. Какие конкурентные преимущества вы можете использовать? Подготовьте расширенный и обоснованный ответ.

Кейс 3. Используя инструменты бенчмаркинга, разработайте корпоративный стратегический план продвижения зарубежной компанией на российский рынок какой – либо продукции. Составьте и обоснуйте комплексный план действий. Продукция может быть любой, но используйте данные по конъюнктуре рынка. Подготовьте расширенный и обоснованный ответ.

Деловая игра. Основы групповой работы, условия и принципы эффективной групповой работы.

Участники игры делятся на две команды.

Задание

На примере любой организации примените инструмент бенчмаркинга, используя следующие этапы.

Сам процесс конкурентного анализа может состоять из 4 основных этапов, каждый из которых включает в себя некоторые шаги.

Этап №1 – Подготовка

1. Первым делом необходимо определиться с объектом процесса конкурентного анализа. Измеряется и изучается значение и уровень актуальности объекта, предназначенного для выполнения задач и основных функций организации. В данном процессе выводятся области, в которых возникают серьезные трудности, прощупываются узкие места и выявляются области, представляющие особый интерес.

2. Производится установка пороговых величин для того, чтобы вывести оценку успешности. Выбранные объекты в дальнейшем будут рассматриваться в зависимости от некоторых наиболее важных аспектов из деятельности с помощью

финансовых единиц. К таким аспектам могут быть отнесены: расходы, время, уровень качества и т. д.

3. Для проведения наиболее точного и емкого анализа привлекаются дополнительные информационные ресурсы, такие как: ярмарки, семинары, отчеты, бизнес-планы, опросы целевой аудитории, опросы поставщиков, процессы обмена, осмотр производственных мощностей, справочные данные, торгово-промышленные палаты, информация в СМИ, литература и т. д.

4. Поиск основных предприятий для сравнительного анализа. Подбор подобных организаций нужно вести не только в рамках своей области рынка. Другие отрасли деятельности могут предложить наиболее решительные и инновационные методы, подходящие и для предприятий занятых совершенно другой деятельностью. Предприятие, не являющееся прямым конкурентом, гораздо охотнее предоставит более полную информацию для ведения более подробного сравнения и анализа.

Этап №2 – Анализ

1. На основе, выбранных на первом этапе величин и факторов работы организации, определяют наиболее неэффективные процессы, услуги, продукции и технологии, исполнение собственного предприятия и причины подобной неэффективности.

2. Избираются направления, позволяющие более эффективно организовать данные процессы и технологии. Придется проискать ответ на вопрос, почему предприятия-конкуренты лучше в данной области.

Этап №3 – Внедрение

1. **На данном этапе необходимо определиться с целями предполагаемых изменений и стратегиями их исполнения.** Производится подробное обсуждение предполагаемых результатов, полное осознание необходимости перемен и устанавливаются точные цели работы организации с учетом введения новых стандартов и форм деятельности.

2. **Производится составление подробнейшего плана действий,** расчет ресурсов, затрачиваемых на подобную реорганизацию, заявляются лица ответственные за перемены на каждом уровне, разрабатывается календарь реорганизации и производится прогнозирование результатов подобной деятельности.

3. **Производится воплощение в жизнь всех разработанных изменений** согласно составленному плану и календарю.

4. **На каждом этапе изменений ведется контроль преобразований,** который призван сравнить эффективность подобных нововведений. Также производится проверка следования намеченному плану реструктуризации и соответствие намеченным срокам.

Этап №4 Повторение

Эффективные рыночные методы и процессы непрерывно развиваются и подвержены серьезным изменениями, то, что еще вчера было наиболее инновационной методикой быстро становится стандартом. Именно поэтому на четвертой стадии следует подключить непрерывный процесс улучшения работы организации. Ну а для того чтобы работа в данном направлении была наиболее простой следует использовать документирование бенчмаркингowego опыта максимально подробно.

Примерный список тем к промежуточной аттестации

1. Понятие и роль бенчмаркинга
2. Перспективы использования бенчмаркинга для развития бизнеса
3. Бенчмаркинг как основа успешной стратегии развития бизнеса
4. Внешний конкурентный бенчмаркинг: сущность, значение
5. Внутренний бенчмаркинг: сущность, значение
6. Виды бенчмаркинга, их характеристика
7. Конкурентный бенчмаркинг, его характеристика
8. Основные этапы конкурентного анализа.

9. Функциональный бенчмаркинг: сущность, особенности применения.
10. Основные этапы и процедуры маркетингового исследования
11. Методические основы оценки эффективности бенчмаркинга
12. Методы сбора информации в процессе маркетинговых исследований
13. Характеристика видов маркетинговых исследований.
14. Этапы проведения маркетинговых исследований
15. Виды опросов в процессе маркетингового исследования.
16. Основные инструменты маркетингового исследования.
17. Методы анализа данных в процессе маркетингового исследования.
18. Конкурентоспособность предприятия и конкурентный анализ.
19. Виды и методы конкурентного анализа.
20. Характеристика основных этапов конкурентного анализа.

Формой промежуточной аттестации является зачет (эссе), по которому слушатель может набрать 0-70 балла. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-24 баллов, ссылки на литературные источники – 0-22 баллов; полнота ответа с приведением примеров – 0-24 баллов.

Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 60 и более баллов (суммируются баллы, полученные при решении заданий на деловой игре и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете (эссе) по стажировке

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
60-100	«зачтено»	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 60	«не зачтено»	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

		Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение стажировки

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - <http://www.consultant.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- <http://www.consultant.ru>.
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. №127-ФЗ. - <http://www.consultant.ru>.
12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - <http://www.consultant.ru>.
13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Соловьева Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг [Электронный ресурс]: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. – М. Издательство «Юрайт», 2018. -131 с. - (Серия Бакалавр и магистр. Модуль). - Режим доступа: <https://bibliotonline.ru/viewer/552B596E-4A1F4B44-88D3-E902657E7953/konkurentnye-preimuschestva-i-benchmarking#page/1>
2. Афонасова, М. А. Бенчмаркинг в бизнесе: Методические рекомендации по проведению практических занятий и самостоятельной работы для студентов направления 38.04.02 – Менеджмент [Электронный ресурс] / М. А. Афонасова. — Томск: ТУСУР, 2018. — 15 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/8422>
3. Круглова, Н. Ю. Предпринимательское право: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Н. Ю. Круглова. – М.: Юрайт, 2017. — 346 с.
4. Оценка бизнеса: учебное пособие [Текст] / Под ред. В. Есипова, Г. Маховиковой. - 3-е издание. - СПб.: Питер, 2010 г. – 512 с.

5. Чапек, Н.Н. Экономика малого предпринимательства [Текст] / Н.Н. Чапек, М.К. Атаев, Ю.Т.Елоев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 192 с.
6. Медведев А. Малый бизнес: с чего начать, как преуспеть [Цифровая книга] / А. Медведев. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с.

7.3 Дополнительная литература

1. Федотова, М. А. Оценка стоимости активов и бизнеса : учебник для вузов / М. А. Федотова, В. И. Бусов, О. А. Землянский ; под редакцией М. А. Федотовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 539 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16679-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565007>.
2. Дорман, В. Н. Коммерческая деятельность : учебное пособие для академического бакалавриата [Текст] / В.Н. Дорман ; под науч. ред. Н. Р. Кельчевской. – М.: Юрайт, 2017. – 134 с.
3. Переверзев, М.П. Предпринимательство и бизнес: Учебник [Текст] / М.П. Переверзев, А. Лунева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 176 с.
4. Спиридонова, Е. А. Оценка стоимости бизнеса : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – М. : Юрайт, 2017. –299 с.

7.4 Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru Корпоративный менеджмент.
2. [www'.finman.ru](http://www.finman.ru) Финансовый менеджмент, журнал.
3. www.gks.ru Госкомстат России.

7.5. Справочные системы

<http://www.consultant.ru>

СПС «Консультант-Плюс»

<http://www.kodeks.ru>

СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

<http://www.government.gov.ru>

Правительство Российской Федерации

<http://www.minjust.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации

<http://www.minprom.gov.ru>

Министерство промышленности и торговли
Российской Федерации

<http://www.rosprom.gov.ru>

Федеральное агентство по промышленности

<http://www.mcx.ru>

Министерство сельского хозяйства Российской
Федерации

<http://www.mintrans.ru>

Министерство транспорта Российской
Федерации

<http://www.minsvyaz.ru>

Министерство информационных технологий и
связи Российской Федерации

<http://www.minfin.ru>

Министерство финансов Российской Федерации

<http://www.nalog.ru>

Федеральная налоговая служба

<http://www.economy.gov.ru>

Министерство экономического развития
Российской Федерации

<http://www.fas.gov.ru>

Федеральная антимонопольная служба

<http://www.fstrf.ru>

Федеральная служба по тарифам

<http://www.gost.ru>

Федеральное агентство по техническому
регулированию и метрологии

<http://www.arbitr.ru>

Высший Арбитражный Суд Российской
Федерации

Образовательные ресурсы

<http://www.law.edu.ru>

Юридическая Россия – образовательный
правовой портал

http://www.xlaw.ru/pred_pravo

Образовательный портал. Предпринимательское право.

<http://www.businessvoc.ru>

Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

<http://www.rg.ru/>

Российская Газета

<http://www.hozpravo.ru>

Журнал «Хозяйство и право»

<http://www.kommersant.ru/>

Коммерсант

<http://www.fingazeta.ru/>

Финансовая газета

<http://www.vestnik-vas.ru/>

Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ

<http://www.zakon.ru/>

Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

<http://www.miripravo.ru>

Международное торговое и предпринимательское право.

<http://www.rbc.ru>

Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.

<http://www.allmedia.ru>

Российский деловой портал Альянс Медиа
Группа компаний "Консалтинг.Ру"

<http://www.consaltng.ru/>

<http://www.cfin.ru>

тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению

<http://www.aup.ru>

персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
Ресурсный центр малого предпринимательства

<http://www.rcsme.ru/>

Сайт, посвященный управлению персоналом
Сайт, посвященный банковской деятельности

<http://www.hr-portal.ru>

Центр медиации и права

<http://www.bankir.ru>

Вестник государственной регистрации

<http://www.mediacia.com>

Российский антикризисный ресурс

<http://www.vestnik-gosreg.ru>

Интернет-проект Банкротство.RU

<http://www.bankrot.ru>

Бизнес-портал о банкротствах

<http://www.bankrotstvo.ru>

Информационный ресурс по бухучету

<http://www.bankrupt.ru>

Советник бухгалтера

<http://buhgalte.ru/>

Клуб бухгалтеров

<http://www.sovbuh.ru/>

<http://provodka.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение стажировки

В организации для прохождения стажировки слушателю должно быть предоставлено рабочее место, оснащенное оборудованием и техническими средствами обучения, позволяющее выполнять все необходимые виды работ, в соответствии с содержанием задач на стажировку.

Помещения организации должны отвечать правилам противопожарной безопасности, охраны труда, техники безопасности и санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов. Помещения должны быть оснащены достаточным количеством персональных компьютеров и установленным лицензионным программным обеспечением для реализации интерактивного доступа слушателей для возможности подключения к сети «Интернет».

Материально-техническое обеспечение стажировки отвечает требованиям безопасности согласно законодательству РФ, соответствует действующим санитарным и противопожарным нормам.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной стажировки: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point))