

**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.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи стажировки.....	3
2. Планируемые результаты обучения стажировки.....	3
3. Объем стажировки	4
4. Содержание стажировки.....	5
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 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. Стиль 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
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 : учебник для вузов / Ю. Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11498-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560653>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567541>.
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. 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>.

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.ezproxy.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.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>
<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/>

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 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.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи стажировки.....	3
2. Планируемые результаты обучения стажировки.....	3
3. Объем стажировки	4
4. Содержание стажировки.....	5
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	-
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	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.

Закключение 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 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 прodelываемой 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 бенчмаркингoвoгo анализа организации.
7. Основные принципы проведения бенчмаркингoвoгo 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 : учебник для вузов / Ю. Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11498-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560653>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567541>.
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 Пабlishер, 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 Пабlishер, 2016.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41525>.— ЭБС «IPRbooks».
5. 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>.

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

<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))