

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 1

«Мышление менеджера»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Программный директор ООО «АртГрафикс.ру» _____ Пуртов А.В.



Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1. Структура МОДУЛЯ	6
4.2. Содержание МОДУЛЯ	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Целью освоение модуля «Мышление менеджера» слушателями является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности на основе анализа и синтеза в современной бизнес-среде.

Задачами модуля является:

- Развить способности к креативному управленческому мышлению.
- Обучить теории и практике системного мышления.
- Сформировать знания, умения и навыки планирования, организации и проведения исследований в управлении.
- Научить моделировать ситуации и разрабатывать управленческие решения.
- Освоить стратегические и тактические подходы к планированию.
- Изучить организационные отношения, формы организации и мотивационные основы управления социально-экономическими системами.
- Ознакомить с коммуникациями в управлении и методами оценки эффективности управленческого мышления.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-6¹: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		службы внутреннего контроля		
--	--	-----------------------------------	--	--

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 126 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 58 часа, в том числе лекции – 20 часов, практические занятия – 34/34 часов, самостоятельная работа слушателя - 62 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		58	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		20	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		34/34	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		62	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		126	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междмдульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междмдульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.1	Симулятор «Стартап»	16	8		4	4/4			8										
1.2	Системное мышление	22	10		4	6/6			12										
1.3	Сценарное мышление	22	10		4	6/6			12										
1.4	Стратегическое мышление	22	10		4	6/6			12										
1.5	Форсайтное мышление	22	10		4	6/6			12										
1.6	Креативное и визуальное мышление	22	10		4	6/6			12										
	Итого:	126	58		24	34/34			68								Э, ИК	3/4	ПСК-6

*Э – эссе, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 3 – зачет

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1.1	Симулятор «Стартап»	Представление и знакомство участников программы. Айсбрейкинг. Вводная информация. Правила программы. Цели и задачи обучения. Как учатся взрослые. Рекомендации по эффективному обучению на программе МВА «Трансформация». Организация проектной работы. Знакомство с бизнес-симулятором «Стартап». Формирование команд. Групповая игра. Рефлексия. Обсуждение основных причин неудач в реальных стартапах.
Тема 1.2	Системное мышление	Дивергентные и конвергентные проблемы. Архетипы системного мышления Сенге. Нелинейное контринтуитивное поведение сложных систем. Факторы, связи, циклы и запаздывания. Причинно-следственные диаграммы. Акселераторы McKinsey. Поиск точки управляющего воздействия на систему.
Тема 1.3	Сценарное мышление	Понимание факторов, определяющих индивидуальный управленческий стиль и индивидуальные особенности принятия решений. Личные цели и жизненная миссия. Картина мира, восприятие и страх будущего. Мышление руководителя, стили, операции, операторы и продукты мышления. Творческие, аналитические и интуитивные решения. Управление процессом выработки решений. Принятие решений, когнитивные искажения и скрытые мотивы. Влияние на людей, понимание, убеждение. Ценностные ограничения и этика управленческой деятельности.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1.4	Стратегическое мышление	Введение в стратегическое мышление. PEST-циклы Джорджа Модельски, Клемана Жюгляра, Райнера Людеке и Николая Кондратьева, отраслевые мезоциклы, жизненный цикл организации Ларри Грейнера. Формулировка стратегических гипотез и создание образа будущего бизнеса. Стратегические гипотезы в условиях неопределенности. Концепции «черного
Тема 1.5	Форсайтное мышление	Способы мышления о будущем. Методология Rapid Foresight. Возможные цели проведения форсайтов и требования к участникам. Определение предметной области форсайта, надсистем и горизонта времени. Выявление важнейших трендов. Определение стейкхолдеров. Угрозы и возможности. Нормативные акты, технологии и форматы. Образ будущего. Точки разрыва. Карта будущего. Введение в сценарный анализ. Ключевые неопределенности. Квадрант сценариев. Описание возможных сценариев. Оценка вероятности сценариев. Влияние сценариев на бизнес-модели и маркетинг участников рынка. Презентация сценариев и рефлексия.
Тема 1.6	Креативное и визуальное мышление	Что такое креативность: врожденный талант, приобретенная техника или неотъемлемое желание творить и создавать новое? Какие идеи и решения можно назвать креативными? Условия для проявления креативности. Групповая и индивидуальная креативность. 7 креативных техник генерации новых идей. Практика организации мозговых штурмов. Групповой мозговой штурм с использованием техник креативной генерации новых идей. Рефлексия.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю
Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Мышление менеджера» составляет 68 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Введение. Симулятор «Стартап»	Представление и знакомство участников программы. Айсбрейкинг. Вводная информация. Правила программы. Цели и задачи обучения. Как учатся взрослые. Рекомендации по эффективному обучению на программе МВА «Трансформация». Организация проектной работы. Знакомство с бизнес-симулятором «Стартап». Формирование команд. Групповая игра. Рефлексия. Обсуждение основных причин неудач в реальных стартапах.
Причины принятия плохих решений в менеджменте.	Факторы, связи, циклы и запаздывания. Причинно-следственные диаграммы. Акселераторы McKinsey. Поиск точки управляющего воздействия на систему.
Психология принятия управленческих решений	Управление процессом выработки решений. Принятие решений, когнитивные искажения и скрытые мотивы. Влияние на людей, понимание, убеждение. Ценностные ограничения и этика управленческой деятельности.
Стратегии стратегии и стратегического управления. Понятие и стратегическое мышление	Стратегические гипотезы в условиях неопределенности. Концепции «черного лебедя» и «голубого океана». Взаимосвязь стратегических гипотез с общей стратегией компании.
Форсайтное и сценарное мышление	Оценка вероятности сценариев. Влияние сценариев на бизнес-модели и маркетинг участников рынка. Презентация сценариев и рефлексия.
Креативное мышление	7 креативных техник генерации новых идей. Практика организации мозговых штурмов. Групповой мозговой штурм с использованием техник креативной генерации новых идей. Рефлексия.

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

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Методология системного подхода в исследованиях логистики.
2. Системный подход как процесс принятия решений в логистике.
3. Проблема выбора в условиях неопределенности. Реализация системного подхода на основе аппарата линий уровня в пространстве доходов.
4. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: классический Н-критерий (оптимизма); соответствующий аппарат линий уровня.
5. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: классический N-критерий (нейтральный); соответствующий аппарат линий уровня.
6. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: классический S-критерий (Сэвиджа); соответствующий аппарат линий уровня.

Текущий контроль в форме эссе по примерным темам:

1. Системный подход как процесс принятия решений в условиях неопределенности
2. Формальная постановка задач анализа и выбора решений в условиях неопределенности

3. Классический ММ-критерий (Гурвица) и его линий уровней
4. Классический Н-критерий (оптимизма);
5. Классический N-критерий (нейтральный);
6. Классический S-критерий (Сэвиджа);
7. Системная аналитика выбора на основе аппарата линий уровня; связи между критериями
8. Систематизация производных и составных критериев принятия решений в условиях неопределенности при анализе систем логистики;
9. НW-критерий (Гурвица) и его линий уровней
10. G-критерий (Гермейера) и его линий уровней
11. Модифицированный G (mod)-критерий и его линий уровней
12. Р-критерий (произведений) и его линий уровней
13. Системная аналитика выбора наилучших решений на основе составных критериев
14. Особенности реализации составных и производных критериев при анализе систем логистики
15. Системная аналитика многокритериальных решений в исследованиях логистики
16. Формальная постановка задач многокритериальной оптимизации и их особенности при анализе систем логистики
17. Абсолютные и эффективные решения; множество Парето
18. Компромиссные решения на «переговорном» множестве
19. Соответствующие приложения и интерпретации применительно к анализу и синтезу систем логистики
20. Графические интерпретации в пространстве значений частных критериев соответствующей логистической системы
21. Метод оптимизации основного частного критерия в многокритериальных задачах анализа и проектирования систем логистики

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет в форме опроса.

Примерные вопросы к зачету

1. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: производный НW-критерий (Гурвица); соответствующий аппарат линий уровня.
2. Общая схема построения составных критериев принятия решений в условиях неопределенности при анализе систем логистики.
3. Специфика формализации требований для допустимого риска в формате составных критериев оптимизации в условиях неопределенности
4. Специфика формализации требований к компенсации риска в рамках составных критериев оптимизации в условиях неопределенности.
5. Обобщения для критерия Гурвица: возможность ориентации выбора на утопическую точку поля полезности.
6. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: производный G-критерий (Гермейера); соответствующий аппарат линий уровня. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: модифицированный G(mod)-критерий (Гермейера); соответствующий аппарат линий уровня.
7. Обобщенный критерий Гермейера: возможность ориентации выбора на утопическую точку поля полезности.
8. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: Р-критерий (произведений); соответствующий аппарат линий уровня.
9. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: обобщенный максиминный критерий; соответствующий аппарат линий уровня.

10. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: обобщенный скалярный критерий; соответствующий аппарат линий уровня.
11. Обобщенный критерий произведений: возможность ориентации выбора на утопическую точку поля полезности.
12. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: критерий наиболее вероятного исхода; соответствующий аппарат линий уровня.

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Мышление менеджера»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетворительно	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений.	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений.
4	Хорошо	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала
5	Отлично	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации. Организационное проектирование.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений.	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений.

			Применять методы анализа бизнес-процессов организации. Соблюдать нормы этики делового общения	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала.
--	--	--	---	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно-правовые документы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
4. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
5. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

7.2. Основная литература

1. О'Коннор Джозеф Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем [Электронный ресурс]/ О'Коннор Джозеф, Макдермотт Иан– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 256 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82868.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Клименко И.С. Методология системного исследования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клименко И.С.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2020.– 273 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89238.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Меерович М.И. Системное мышление: формирование и развитие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меерович М.И., Шрагина Л.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: СОЛОН-Пресс, 2019.– 276 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94937.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znaniyum.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniyum.com/catalog/product/1067540>.
6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx

7. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203>.
8. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М.А. Лимитовский, В.П. Паламарчук, Е.Н. Лобанова; ответственный редактор Е.Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
9. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.А. Антонец [и др.]; под редакцией В.А. Антонца, Б.И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
10. Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
11. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 434 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09524-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568046>.
12. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Адлер Ю.П. Системное статистическое мышление. Сложные системы истатистическое мышление [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Адлер Ю.П., Смелов В.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Издательский Дом МИСиС, 2017.— 88 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78524.html>.— ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://fcior.edu.ru> Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru> - Гарант
2. <https://www.consultant.ru/> - Консультант

7.6. Иные источники

1. Журналы «Системный анализ и аналитика»
2. Журнал «Системный анализ и прикладная информатика»

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю «Мышление менеджера» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения МОДУЛЯ «Мышление менеджера» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-6: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Организует разработку стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 2

«Стратегия и бизнес-модель»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Авторы–составители:

Программный директор ООО «АртГрафикс.ру» _____ Пуртов А.В.



Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1. Структура МОДУЛЯ	6
4.2. Содержание МОДУЛЯ	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Основной целью модуля «Стратегия и бизнес-модель» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере стратегического менеджмента и управления изменениями в современных условиях ведения бизнеса.

Задачами модуля является:

- Формирование целостного представления о современных методах и моделях стратегического менеджмента.
- Формирование целостного представления о современных методах и моделях управления изменениями.
- Формирование осознанного отношения к стратегическому менеджменту на основе понимания специфики цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере стратегического менеджмента.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-1¹: разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Основ организационного планирования и управления персоналом Корпоративных документов и нормативных актов Механизмов и системы внутренней и внешней коммуникации и отчетности в организации Основных теорий и	С/02.7 Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами, формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования, финансового планирования Оценивать ресурсы, необходимые для создания организационной структуры по финансовому консультированию в	Выполнение требований по созданию организационной структуры по финансовому консультированию.

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

		концепций взаимодействия сотрудников в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами Бизнес-процессы в сфере управления персоналом в организации	организации Руководить разработкой и разрабатывать документацию и положения об организационной структуре, предоставляющей услуги финансового консультирования клиентов Применять корпоративные документы и процедуры для организации эффективного процесса финансового консультирования Определять систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу финансового консультирования	
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-5²: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования	Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов по внутреннему контролю с учетом передового российского и зарубежного опыта	Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

² Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю» утвержден приказом Минтруда от 22.04.2015 г. № 236н (регистрационный номер 434).

	контроля)	экономическог о субъекта Требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с разработкой системы внутренних регламентов работы систем внутреннего контроля экономических субъектов с учетом передового российского и зарубежного опыта, требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	
--	-----------	--	--	--

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 126 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 64 часов, в том числе лекции – 24 часов, практические занятия – 40/40 часов, самостоятельная работа слушателя - 62 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		64	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		40/40	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		62	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		126	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.1	Стратегическое видение и целеполагание	24	12		4	8/8			12										
2.2	Стратегический анализ	24	12		4	8/8			12										
2.3	Создание ценности и бизнес-модель	22	10		4	6/6			12										
2.4	Стратегическое управление ресурсами	20	10		4	6/6			10										
2.5	Цифровая трансформация бизнес-модели	24	10		4	6/6			12										
2.6	Стратегический менеджмент	20	10		4	6/6			10										
	Итого:	126	64		24	40/40			62								ИЗ, ИК	3/4	ПСК-1 ПСК-5

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 2.1	Стратегическое видение и целеполагание	Стратегическое видение. Образ будущего рынка и будущее компании на выбранном рынке. Бихаги. Базовая идеология. Подходы к формулировке миссии, видения и ценностей компании. Управление по ценностям и целям. Целеполагание. Каскадирование целей. Подходы к формированию конкурентных преимуществ компании на разных уровнях. Стратегическая целостность компании. Практика стратегического видения и целеполагания.
Тема 2.2	Стратегический анализ	Уровни стратегического анализа. Детализированная матрица Ансоффа. Модифицированный SWOT. Стратегическая канва. Матрица рисков. Wargame. Инструменты портфельного анализа: модель жизненного цикла, матрица BCG, анализ справедливой цены (Value Map). Цепочка создания ценности. Примеры российских и международных компаний. Стратегический анализ в организациях, имеющих несколько бизнес-единиц или центров прибыли.
Тема 2.3	Создание ценности и бизнес-модель	Модель Кано. Ценностное предложение Остервальдера. Альтернативные способы формулировки ценностного предложения. Построение ценностного предложения путем изучения потребителей. Практика качественных исследований. Сегментация. Ценностные предложения для разных сегментов. Бизнес-модель. Построение бизнес-модели. Ценностные предложения и бизнес-модели в сложных проектах. Логика создания ценности: цепочка ценности, мастерская ценности, сеть создания ценности.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 2.4	Стратегическое управление ресурсами	5 типов ресурсов, использующиеся для создания ценности. Дерево ресурсов. Измерение вклада ресурсов в создание ценности. Количество и качество ресурсов. Оценка ключевых ресурсов на количество и качество. Усиление стратегической ценности ресурсов. Бизнес-процессы и трансформации ресурсов. Матрица трансформации ресурсов. Оценка вклада трансформаций в создание ценности. Конфигурация ценности и ее анализ. Эффекторный график и его анализ. Поиск инноваций в бизнес-модели и путей повышения конкурентоспособности бизнеса с помощью стратегического управления ресурсами.
Тема 2.5	Цифровая трансформация бизнес-модели	Архетипы бизнес-моделей, которые возникают при ЦТ отраслей. Выход компаний за рамки своих отраслей при ЦТ. Изменения в отраслевых цепочках создания ценности вследствие ЦТ. Как компании распоряжаются "цифровыми" конкурентными преимуществами. Причины, по которым в ряде отраслей не возникают новые "цифровые" бизнес-модели. Как цифровые продукты (сервисы) могут радикально усилить ценностное предложение компании без изменения бизнес-модели. Сравнение хода цифровой трансформации в отраслях экономики, анализ возникающих бизнес-моделей. Сосуществование "цифровых" и традиционных бизнес-моделей в компании, постепенный переход.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 2.6	Стратегический менеджмент	Оценка и выбор стратегических решений по критериям влияния на цели и ресурсоемкости. Стратегическая QFD-матрица. Управление изменениями и необходимые бизнес-процессы, организационная модель, ресурсы, обновление корпоративной культуры. Матрица изменений. Баланс элементов внутренней среды организации (7S McKinsey). Роль лидера. Мониторинг реализации стратегических инициатив, корректирующие меры и оценка результатов. Причины неудач в проектах по разработке и разворачиванию стратегии в компании. Стратегическая сессия и другие мероприятия по разработке, внедрению и коррекции стратегии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Стратегия и бизнес-модель» составляет 62 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Горизонт стратегирования.	Подходы к формированию конкурентных преимуществ компании на разных уровнях. Стратегическая целостность компании. Практика стратегического видения и целеполагания.
Роль стратегического анализа в разработке стратегии.	Цепочка создания ценности. Примеры российских и международных компаний. Стратегический анализ в организациях, имеющих несколько бизнес-единиц или центров прибыли.
Создание ценности.	Бизнес-модель. Построение бизнес-модели. Ценностные предложения и бизнес-модели в сложных проектах. Логика создания ценности: цепочка ценности, мастерская ценности, сеть создания ценности.
Характеристики и свойства ресурсов.	Конфигурация ценности и ее анализ. Эффекторный график и его анализ. Поиск инноваций в бизнес-модели и путей повышения конкурентоспособности бизнеса с помощью стратегического управления ресурсами
Экосистемы и платформы.	Как цифровые продукты (сервисы) могут радикально усилить ценностное предложение компании без изменения бизнес-модели. Сравнение хода цифровой трансформации в отраслях экономики,

	анализ возникающих бизнес-моделей. Сосуществование "цифровых" и традиционных бизнес-моделей в компании, постепенный переход.
Стратегия как внутренний продукт.	Мониторинг реализации стратегических инициатив, корректирующие меры и оценка результатов. Причины неудач в проектах по разработке и развертыванию стратегии в компании. Стратегическая сессия и другие мероприятия по разработке, внедрению и коррекции стратегии.

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Стратегии бизнеса в условиях цифровой трансформации.
2. Отраслевые особенности стратегического планирования бизнеса в условиях цифровизации: типы и способы трансформации.
3. Современные модели стратегического управления жизненным циклом продукта.
4. Стратегическое планирование с учетом ресурсной базы компании: оптимизация бизнес-процессов, внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры. Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе.
5. Разработка, реализация и оценка эффективности плана стратегического развития бизнеса в условиях цифровизации.
6. Практика российского бизнеса в области цифровизации.
7. Национальные программы по стимулированию процессов цифровизации в современном обществе.
8. Лучшие мировые практики стратегического управления цифровизацией бизнеса
9. Модели и стратегии внедрения изменений. Сопротивление изменениям. Стратегии преодоления сопротивления. Коммуникация при внедрении изменений.
10. Управление стратегическим развитием инновационного проекта. Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса.
11. Синергизм и деловые способности компании.
12. Цифровая экосистема как центр синергии государства, бизнеса и граждан.

Индивидуальные задания для проверки самостоятельной работы

№	Содержание задания
1	Описание основных школ стратегического менеджмента и применимость их к конкретной ситуации. Объем задания – 2-3 стр.
2	Формулирование миссии конкретной организации и построение дерева ее стратегических целей. Объем задания – 2-3 стр.
3	Построение СВОТ-матрицы организации и выбор актуального квадранта. Объем задания – 2-3 стр.
4	Подготовка примеров описания стратегий организации. Слушатель должен дать общее описание стратегий организации, указать её цели, изложить причины выбора, а также дать информацию по найденным результатам

	этой кампании. В заключении слушатель дает общую оценку того, по какой причине был сделан данный выбор и был ли, по мнению слушателя оправдан подобный выбор. Объем задания – 2-3 стр.
ИТОГО	4 задания общим объемом 8-12 стр.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме эссе.

Примерные темы для написания эссе:

1. Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта
2. «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии стартапа
3. Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен
4. Стратегии внедрения изменений
5. Инновации и agile-стратегия в цифровую эпоху.
6. Текущая мощь, потенциал и будущие возможности цифровых платформ
7. Типизация платформ: коммуникации, цифровая платформа предприятия и платформа в цепи поставок
8. Как устроены цифровые платформы и в чем их преимущества. Как найти свое место в рамках строящихся цифровых платформ с максимальной выгодой для компании.
9. Эволюция платформ в экосистемы. Понятие экосистемы и ее влияние на бизнес. Как использовать экосистемы с выгодой для бизнеса.
10. Изменение в бизнес – моделях. Выгоды и угрозы. Индустрии 4.0: как воспользоваться возможностями.
11. Ключевой вопрос: как мы можем наиболее эффективно использовать цифровые технологии?

Требования к написанию эссе:

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме), краткое содержание работы
- Вступление: представление компании, анализ внешних и внутренних факторов, релевантных в контексте работы
- Основная часть: операционная проблема и ее анализ
- Предложенное решение, реалистичный план внедрения
- Критический анализ предложения и плана внедрения, включая: альтернативные решения, их сильные стороны, потенциальные барьеры для внедрения.
- Список литературы
- Приложения, включая необходимые вычисления, материалы компании и т.д.

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Стратегия и бизнес-модель»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оцен ка			
		Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не удовл етвор итель но	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовл етвор итель но	Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования.	Выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций, разрабатывать компьютерные модели исследуемых процессов и систем.	Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства.
4	Хоро шо	Все вышеперечисленное и: принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Все вышеперечисленное и: использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Все вышеперечисленное и: руководство проведением исследовательских и экспериментальных работ по освоению вновь разрабатываемых технологических процессов, организация промышленных испытаний новых видов машин и механизмов, средств механизации и автоматизации производства, руководство работой комиссий по приемке систем оборудования в эксплуатацию.
5	Отлич но	Все вышеперечисленное и: цели, стратегию и кадровую политику организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом.	Все вышеперечисленное и: определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям	Все вышеперечисленное и: разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.

			подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения.	
--	--	--	---	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно-правовые документы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
4. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
5. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

7.2. Основная литература

1. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 127 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
2. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М.– Электрон. текстовые данные.– Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 55 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Mobilis i№ mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018.– 546 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. - Режим доступа: <http://zNaNoium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN№ 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://zNaNoium.com/catalog/product/1067540>.

6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/KoNversiya_poNoyatNoyh_i_NepoNoyatNoyh_iNstrukciy_v_oprosah_vovlecheNiosti.docx
7. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. — Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. — 330 с. — ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
8. Миронова, Д.Ю. Управление конкурентоспособностью и инновационное предпринимательство: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Миронова, Е. Е. Помазкова. — Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2021. — 93 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/283694>
9. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: учебник для вузов / О.П. Молчанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560853>.
10. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Элияшева М.И.— Электрон. текстовые данные.— Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017.— 88 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Анджей Пегат Нечеткое моделирование и управление [Электронный ресурс]/ Анджей Пегат – Электрон. текстовые данные. – Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 799 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/88997.html>. – ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.md-maNagemeNt.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении
2. <http://www.bpm-oNliNee.ru/> - все об управлении бизнес - процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
3. <http://www.kmtec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний.
4. <http://www.cfiN.ru/maNagemeNt/> - менеджмент – теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garaNt.ru>
2. <http://www.coNsultaNt.ru>

7.6. Иные источники

1. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
2. www.markus.spb.ru/about/ - Журнал управление изменениями в компании

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю «Стратегия и бизнес-модель» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения МОДУЛЯ «Стратегия и бизнес-модель» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1: разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Предполагает создание организационной структуры по финансовому консультированию
ПСК-5: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 3

«Управление продуктами и сервисами»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Авторы–составители:

Программный директор ООО «АртГрафикс.ру» _____ Пуртов А.В.



Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1. Структура МОДУЛЯ	6
4.2. Содержание МОДУЛЯ	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Целью освоения модуля «Управление продуктами и сервисами» слушателями является подготовка специалистов, способных эффективно управлять жизненным циклом продуктов и сервисов, от идеи и разработки до вывода на рынок, сопровождения и оптимизации.

Задачами освоения модуля являются:

- изучение основ управления жизненным циклом продукта и сервиса;
- освоение методов планирования, разработки, запуска и сопровождения продуктов и сервисов;
- умение анализировать рынок, выявлять потребности клиентов и определять конкурентные преимущества;
- навыки формирования продуктовой стратегии и её реализации на практике;
- развитие умений взаимодействовать с разными подразделениями (разработка, маркетинг, поддержка);
- формирование навыков организации и координации работы команды.

2 Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организаций по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-3 ¹ : коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Методов оценки эффективности системы управления персоналом Технологий разработки бизнес-проектов в области управления персоналом для целей консультирования Основ управления проектами в области управления персоналом Методологии коучинга руководителя организации Целей, содержания, технологии и результатов консультирования по стратегическому управлению персоналом Основных метрик и	Осуществлять сбор, систематизацию и оценку информации в соответствии с целями консультирования в области стратегического управления персоналом Обеспечивать формирование целей развития руководителя и организации для повышения качества управленческих решений руководителя для реализации стратегии Составлять планы действий по достижению целей коучинга руководителя с учетом особенностей управляемой организации Оценивать результаты коучинга Обсуждать с руководителем действия по достижению целей программы коучинга	Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

¹ Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448).

		аналитических срезов по вопросам эффективности автоматизации и/или цифровизации процессов управления персоналом	Осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации и иными участниками проекта на всех этапах консультирования	
		Порядка подготовки, оформления, ведения и хранения документов по консультационному проекту в области управления персоналом	Работать со специализированными информационными системами и цифровыми сервисами организации в области управления персоналом	

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 126 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 60 часов, в том числе лекции – 24 часов, практические занятия – 36/36 часов, самостоятельная работа слушателя - 66 часа, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		60	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		36/36	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		66	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		126	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3.1	Исследования для решения бизнес-задач	24	10		4	6/6			12										
3.2	Разработка новых продуктов	20	10		4	6/6			10										
3.3	Сервисный дизайн	22	10		4	6/6			12										
3.4	Ценообразование	22	10		4	6/6			10										
3.5	Продуктовый дизайн	22	10		4	6/6			12										
3.6	Продуктовый менеджмент	22	10		4	6/6			12										
	Итого:	126	60		24	36/36			66								ИЗ, ИК	3/4	ПСК-3

*ИЗ – индивидуальные задания; ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 3 – зачет

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 3.1	Исследования для решения бизнес-задач	Продуктовая модель создания ценности. Функции и задачи продуктового управления. Жизненный цикл продукта. Ценность и цепочка создания ценности. Формирование и развитие инновационного процесса в компании. Рыночное стратегическое пространство - Run Growth Transform (W2PH2W), Продуктовая сегментация. Стратегическое картирование рынка. Go-To-Market Стратегия (Дорожная карта). Продуктовая миссия. Продуктовое конкурентное преимущество (DHM). Пирамида метрик. Карта эволюционного развития JBTD исследования для формирования конкурентного преимущества.
Тема 3.2	Разработка новых продуктов	Продуктовая QFD. Карта полезности. Практика использования методологии QFD в реальных проектах. Разработка продуктов "от будущего". Fixstern-метод. Методы ценообразования. Определение оптимальной цены и ценовой эластичности с помощью экспертной оценки и по методам van Westendorp и Gabor-Granger. Правила ценовых коммуникаций.
Тема 3.3	Сервисный дизайн	Основные Design thinking and Human-centered design. Примеры применения подхода в различных индустриях. Виды эмпатических исследований и способы погрузиться в пользовательский опыт. Фокусировка - как преобразовать данные исследований на язык решений. Аналитическое модели: Customer Journey Map и Компас архетипов. Формулировка потребностей "POV" и "HMW". Креативные техники мозгового штурма.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 3.4	Ценообразование	Влияние клиентов на качество и результат предоставления услуг. Инновации в сервисном бизнесе. Основы PCN-анализа. Сервисные экосистемы и работа со сложными бизнесами в сфере услуг. 4 шага к созданию инноваций в сервисных моделях. Аудит сервисных процессов. Enabling and Relieving инновации. Систематизация улучшений с помощью Service Innovation Canvas. Примеры сервисных инноваций в разных индустриях.
Тема 3.5	Продуктовый дизайн	Этапы проектирования основываются на модели пяти слоев UX-дизайна Джесса Гаретта. Уровень скоупа - Выделение MVP на основе исследований.
Тема 3.6	Продуктовый менеджмент	Бережливая разработка и бережливый цикл. Гибкие подход (Agile, Scrum) и прогноз эффективности инвестиций. Цикл открытий. Стратегия цифрового продукта и валидационные исследования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление продуктами и сервисами» составляет 66 академических часа.

Таблица 5

Темы, выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Продуктовая стратегия	4 зоны победы. Как инвестируют успешные компании? Продуктовая модель создания ценности. Функции и задачи

	продуктового управления. Жизненный цикл продукта. Ценность и цепочка создания ценности. Формирование и развитие инновационного процесса в компании. Рыночное стратегическое пространство - Run Growth Transform (W2PH2W), Продуктовая сегментация. Стратегическое картирование рынка. Go-To-Market Стратегия (Дорожная карта). Продуктовая миссия. Продуктовое конкурентное преимущество (DHM). Пирамида метрик. Карта эволюционного развития JBTD исследования для формирования конкурентного преимущества.
Разработка новых продуктов и ценообразование	Продуктовая QFD. Карта полезности. Практика использования методологии QFD в реальных проектах. Разработка продуктов "от будущего". Fixstern-метод. Методы ценообразования. Процесс ценообразования. Дифференцированное ценообразование. Коридор соответствия цены и качества (ценности). Определение оптимальной цены и ценовой эластичности с помощью экспертной оценки и по методам van Westendorp и Gabor-Granger. Правила ценовых коммуникаций.
Дизайн-мышление	Основные Design thinking and Human-centered design. Примеры применения подхода в различных индустриях. Виды эмпатических исследований и способы погрузиться в пользовательский опыт. Фокусировка - как преобразовать данные исследований на язык решений. Аналитическое модели: Customer Journey Map и Компас архетипов. Формулировка потребностей "POV" и "HMW". Креативные техники мозгового штурма. Переход от полезности к прибыльности: способы выбора идей и приоритизация (Диаграмма Венна, Канвас оценки идей, Product Evolution Canvas). Прототипирование и тестирование решений: продукты, опыт, спрос. Как проводить быстрое тестирование, правила и основные ошибки.
Понимание сервисного бизнеса и сервисного производства.	Понимание сервисного бизнеса и сервисного производства. Влияние клиентов на качество и результат предоставления услуг. Инновации в сервисном бизнесе. Основы PCN-анализа. Сервисные экосистемы и работа со сложными бизнесами в сфере услуг. 4 шага к созданию инноваций в сервисных моделях. Аудит сервисных процессов. Enabling and Relieving инновации. Систематизация процесса создания инноваций в сервисных бизнес моделях. Поиск и выбор альтернативных конфигураций процессов сервисной модели. 4 принципа "Бережливого сервиса". Систематизация улучшений с помощью Service Innovation Canvas. Примеры сервисных инноваций в разных индустриях.
Уровень стратегии - определение ключевых параметров будущего продукта.	Этапы проектирования основываются на модели пяти слоев UX-дизайна Джесса Гаретта. Уровень стратегии - определение ключевых параметров будущего продукта. Уровень скоупа - Выделение MVP на основе исследований. Уровень структуры - проработка информационной архитектуры и пути потребителя. Уровень компоновки - определение взаимного расположения элементов интерфейса. Уровень поверхности - разработка внешнего вида на основе анализа визуальных трендов
Ключевые отличия продуктового и проектного процесса	Ключевые отличия продуктового и проектного процесса разработки. Бережливая разработка и бережливый цикл.

разработки.	Гибкие подход (Agile, Scrum) и прогноз эффективности инвестиций. Цикл открытий. Стратегия цифрового продукта и валидационные исследования. Финансовое моделирование цифрового продукта, окупаемость и стоимость задержки. Цикл управления инновациями.
-------------	--

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

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Зачем необходимо определять потребности клиентов
2. Как добиться от участников, чтобы они вносили свой вклад в происходящее
3. Как задавать вопросы, актуализирующие опыт и отношение участников
4. Как начать обсуждение и вовлечь каждого участника
5. Как определять и анализировать потребности клиентов;
6. Какие существуют ошибки при определении потребностей
7. Какие существуют виды потребностей
8. Лиминальное мышление
9. Методика мозговых штурмов «Геймштурминг».
10. Методика совещания и групповой работы по алгоритму Pinpoint для сбора информации, анализа ситуации, выработки решений и достижения консенсуса по обсуждаемым вопросам:
11. Методы генерации идей и решений – мозговой штурм (классический и обратный), техники командной креативности, метод номинальных групп, поток-идей...
12. Методы группового сбора и анализа информации – «Диаграмма Ишикавы», сбор идей с помощью модерационных карт, mind-map, «5 Почему», «групповое исследование»
13. Методы оценки и выбора решений: расставление приоритетов, голосование, шкалы, двумерные матричные диаграммы, матрица «влияния – усилия» и др.
14. Правила формулировки вопросов
15. Сбор идей и мнений (открытый, закрытый, с использованием модерационных карт)
16. Фасилитация групповой работы и обсуждений. Как групповую работу сделать быстрее, эффективней и креативней?
17. Фокусировка группы на ключевых моментах Фокусирующий вопрос, запускающий дискуссию

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Управление продуктами и сервисами – это метод решения задач, философия или культура?
2. Чем Управление продуктами и сервисами отличается от маркетинга?
3. Что является самой большой ценностью от объединения дизайн - мышления и управленческого подходов?

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет в форме кейс-задания.

Задание для подготовки к промежуточной аттестации:

На основании изученного материала проведите анализ потребности клиента и разработайте новый продукт или услугу, наилучшим образом удовлетворяющий выявленную потребность. Разработайте прототип, проведите тестирования. В итоговой презентации расскажите обо всех этапах создания нового продукта или услуги, о том, как строился творческий процесс, наиболее сложные для вас этапы. Оценка клиентом нового продукта. Lessons learnt: ваши общие выводы и рекомендации о применении метода дизайн-мышления.

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Управление продуктами и сервисами»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Организация управления развитием организации. Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Основы работы по профориентации. Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале. Цели, стратегия развития и бизнес-план организации. Теории и методы формирования	Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом. Формировать и проводить социальную политику и социальные программы. Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров. Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию. Соблюдать нормы этики делового общения. Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и	Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынка в новой и

	бренда организации. Методологические основы проведения логистико-ориентированного анализа системы и среды ее функционирования. Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования. Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска. Классификация и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка. Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях. Клиентоориентированное стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции и технологическими маршрутами ее производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка. Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
--	--	--	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

7.2. Основная литература

1. Сурова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и Управление продуктами и сервисами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент»/ Сурова Н.Ю. – Электрон. текстовые данные. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 415 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81833.html>. – ЭБС «IPRbooks»

2. Джон О'Кифф Нешаблонное мышление [Электронный ресурс]: проверенная методика достижения амбициозных целей/ Джон О'Кифф – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 278 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39301.html>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Меерович М.И. Системное мышление: формирование и развитие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меерович М.И., Шрагина Л.И. – Электрон. текстовые данные. – Москва: СОЛОН-Пресс, 2019. – 276 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94937.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. Джон Миллер Проактивное мышление [Электронный ресурс]: как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь/ Джон Миллер – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 242 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39360.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
7. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx
8. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
9. Миронова, Д.Ю. Управление конкурентоспособностью и инновационное предпринимательство: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Миронова, Е. Е. Помазкова. – Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2021. – 93 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/283694>
10. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
11. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.
12. Чернышева, А.М. Управление продуктом: учебник и практикум для вузов / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 368 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16619-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560140>.

7.3. Дополнительная литература

1. Браун Т. Управление продуктами и сервисами в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012

2. Васильева Е.В. Управление продуктами и сервисами: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучение клиентских запросов и создание идей. – М.: КноРус, 2018
3. Бернард Рос. Привычка достигать. Как применять Управление продуктами и сервисами для достижения целей, которые казались вам невозможными. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
4. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – М. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
5. Журавлева Н., Кутенева И. Управление продуктами и сервисами. – М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2016

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.investopedia.com/>
2. <http://cyberleninka.ru> - научная электронная библиотека «Киберленинка»

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Методы менеджмента качества»
2. Журнал «Точка продаж»

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю «**Управление продуктами и сервисами**» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения МОДУЛЯ «Управление продуктами и сервисами» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
-------------------------------	------------

ПСК-3: коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по стратегическому управлению документации персоналом организации
---	---

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**У УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 4

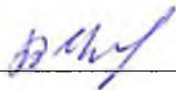
«Управление финансами и ресурсами»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы—составители:

Московская школа управления «Сколково»  Биленко П.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1. Структура МОДУЛЯ	6
4.2. Содержание МОДУЛЯ	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Основной целью модуля «Управление финансами и ресурсами» является формирование системных знаний и практических навыков эффективного управления финансовыми и материальными ресурсами организации.

Задачами модуля является:

- формирование понимания роли и значения финансов в деятельности предприятия;
- освоение методов привлечения, распределения и эффективного использования финансовых ресурсов;
- умение оценивать платёжеспособность, финансовую устойчивость, эффективность использования ресурсов;
- формирование навыков бюджетирования, прогнозирования финансовых потоков, разработки финансовых стратегий;
- оптимизация использования всех видов ресурсов для достижения стратегических целей организации.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Планируемые результаты обучения модуля

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-2 ¹ : создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Полномочий и обязательств сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования Распределения ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию	Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов Определять потребности в обучении персонала вопросам	Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

		ванию Основных подходов к осуществлению организационных изменений Роли и места управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	финансового консультирования, финансового планирования	
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-6²: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

² Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля		
--	--	--	--	--

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 126 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 60 часов, в том числе лекции – 24 часов, практические занятия – 36/36 часов, самостоятельная работа слушателя - 66 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		60	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		36/36	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		66	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		126	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4.1	Финансовый менеджмент	24	12		4	8/8			12										
4.2	Управленческий учет	24	12		4	8/8			12										
4.3	Бухгалтерский и налоговый учет для менеджеров	20	8		4	4/4			12										
4.4	Интеллектуальный капитал и импульсный учет	20	8		4	4/4			12										
4.5	Финансовая модель и оценка инвестиционных проектов	20	8		4	4/4			12										
4.6	Корпоративные финансы	24	12		4	8/8			12										
	Итого:	126	60		24	36/36			66								ИЗ, ИК	3/4	ПСК-2 ПСК-6

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 3 – зачет

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 4.1	Финансовый менеджмент	Цикл движения ценностей в организациях. 4 типа ценностей: Доходы/Расходы, Активы/Обязательства. 3 правила в финансах. Структура примененного Капитала и его средневзвешенная стоимость (WACC). Признание Доходов и Расходов в финансовом учете. Метод начисления: «Accrual». Структура и анализ основных финансовых отчетов компании – Отчёт о Прибылях и Убытках (P&L), Балансовый отчёт (BS), Отчёт о Движении Денежных Средств (CF) для принятия управленческих решений. Лицензионная бизнес-симуляция Apples&Oranges.
Тема 4.2	Управленческий учет	Классификация издержек. Калькуляция затрат. Финансовый анализ - 4 группы коэффициентов: Прибыльности, Оборачиваемости, Ликвидности и Рентабельности. Методы увеличения прибыльности – Ассортимент услуг, Цена, Себестоимость, Маржа, Накладные расходы, экономия на объемах. Методы увеличения оборачиваемости – частота поставок, оборачиваемость запасов, KANBAN, Lean. Оценка Инвестиционных проектов (PBP, NPV, IRR, PI).
Тема 4.3	Бухгалтерский и налоговый учет для менеджеров	Отличия стандартов МСФО и РСБУ. Как работает двойная запись. Цели и принципы Налогового учета. Основные налоги в РФ и где живет НДС. Различие взглядов Финансистов и Бухгалтеров в организациях. Почему в России Налоговый учет поссорился с Финансовым. С чем нам лучше могут помочь наши бухгалтера, а в каких вопросах финансисты.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 4.4	Интеллектуальный капитал и импульсный учет	Операционная эффективность. Действия команд и уровни зрелости управления операционной эффективностью. Основы управления операционной эффективностью. Создание инструментов для управления операционной эффективностью. Развитие команд и вовлечение сотрудников. Создание производственной системы.
Тема 4.5	Финансовая модель и оценка инвестиционных проектов	Четвертая промышленная революция и Индустрия 4.0 как величайшая за всю историю человечества трансформация, которая коснётся всех сфер жизни общества. Ключевые технологии Индустрии 4.0: искусственный интеллект, интернет вещей, цифровые двойники, виртуальная и дополненная реальность, большие данные, машинное обучение. Синтез и взаимодействие технологий Индустрии 4.0.
Тема 4.6	Корпоративные финансы	Система знаний и практик управления операционной эффективностью. Метрики. Инструменты, методы и подходы. Культура и философия. Производственная система. Digital Kaizen. Индустрия 4.0 и киберфизические производственные системы. Глобальное развитие бизнеса благодаря киберфизическим производственным системам.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю
Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Управление финансами и ресурсами**» составляет 66 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Финансовое планирование будущих периодов и анализ отклонений	Финансовое планирование будущих периодов и анализ отклонений. Лицензионная бизнес-симуляция Apples&Oranges.
Методы увеличения прибыльности	Методы увеличения оборачиваемости – частота поставок, оборачиваемость запасов, KANBAN, Lean. Оценка Инвестиционных

	проектов (PBP, NPV, IRR, PI).
Финансовый учёт: цели и принципы	Различие взглядов Финансистов и Бухгалтеров в организациях. Почему в России Налоговый учет поспорил с Финансовым. С чем нам лучше могут помочь наши бухгалтера, а в каких вопросах финансисты.
Операционная эффективность	Создание инструментов для управления операционной эффективностью. Развитие команд и вовлечение сотрудников. Создание производственной системы.
Индустрия 4.0	Ключевые технологии Индустрии 4.0: искусственный интеллект, интернет вещей, цифровые двойники, виртуальная и дополненная реальность, большие данные, машинное обучение. Синтез и взаимодействие технологий Индустрии 4.0.
Процессы и операции	Индустрия 4.0 и кибер-физические производственные системы. Глобальное развитие бизнеса благодаря киберфизическим производственным системам.

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Метод критического пути.
2. Цепочка создания ценности.
3. Исследование операций в цифровом бизнесе.
4. Управление качеством в цифровом бизнесе.
5. Управление жизненным циклом продукта в условиях цифровой трансформации бизнеса. IT-инструменты повышения операционной эффективности.
6. Современные технологические решения в логистике производства, снабжения и сбыта. Инновации в сфере транспортной логистики.
7. Методы и техники анализа больших данных.
8. Системы искусственного интеллекта в операционном менеджменте.
9. Новейшие цифровые решения для повышения операционной эффективности организации.
10. Понятие «динамические способности компании». Выработка операционных стратегий, основанных на динамических способностях различных компаний.
11. Выработка альтернатив внедрения. Robotic Process Automation (RPA). RPA – новая технология автоматизации бизнес-процессов, базирующаяся на использовании программных роботов (software robots) и ИИ-ботов.
12. Управление качеством.
13. Эффективность предприятия.
14. Lean – технологии в управлении предприятием

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Концепция RPA – отход от традиционных форм интеграции, которая исторически основана на интерфейсах прикладного программирования (API) «машина-машина».
2. Управление финансами и ресурсами и операционные стратегии. Традиционные элементы операционного менеджмента. Операции – основа деятельности любой компании. Разнообразие подходов к выработке операционных стратегий.
3. Оптимизация процессов и операций потока. Минимизация себестоимости продукта\услуги. Матрица количества продуктов Рентабельность отрасли. Анализ пяти сил Портера. Инструменты стратегического анализа. Матрица движения продуктов
4. Разбор успешных и неуспешных кейсов применения операционной стратегии, основанной на динамических способностях. Кросс-функциональная аналитика.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме эссе.

ПРИМЕРНОЕ ЗАДАНИЕ

В компании по вашему выбору

- 1) определите операционную проблему,
- 2) проведите анализ проблемы и
- 3) предложите **специфичные и практические** рекомендации, которые приведут к **измеримому** улучшению эффективности.

Операционная проблема может касаться всей организации или быть специфичной для конкретного подразделения.

При выполнении анализа используйте концепции, терминологию, модели и методики курса «Управление финансами и ресурсами».

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме), краткое содержание работы
- Вступление: представление компании, анализ внешних и внутренних факторов, релевантных в контексте работы
- Основная часть: операционная проблема и ее анализ
- Предложенное решение, реалистичный план внедрения
- Критический анализ предложения и плана внедрения, включая: альтернативные решения, их сильные стороны, потенциальные барьеры для внедрения.
- Список литературы
- Приложения, включая необходимые вычисления, материалы компании и т.д.

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

**Оценивание слушателя на зачете по модулю
«Управление финансами и ресурсами»**

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
0-39%	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
40-59%	Удовлетворительно (начальный репродуктивный уровень раскрытия темы)	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу.
60-79%	Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)	Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
80-100%	Отлично (глубокий системный уровень раскрытия темы)	Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

			действующей нормативной базе	
--	--	--	---------------------------------	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно-правовые документы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
4. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
5. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.02.2024 № 162 «О Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года».

7.2. Основная литература

1. Кандрашина Е.А. Финансовый менеджмент в цифровой экономике [Электронный ресурс]: учебник/ Кандрашина Е.А.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 200 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79827.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Герасименко А. Финансовый менеджмент в цифровой экономике - это просто: Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов [Электронный ресурс]/ Герасименко А.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 536 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82373.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Hugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В.– Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. – 90 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 127 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
5. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М. – Электрон. текстовые данные. – Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 55 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>. – ЭБС «IPRbooks»
6. Mobilis in mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018. – 546 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>. – ЭБС «IPRbooks»
7. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Элияшева М.И. – Электрон. текстовые данные. – Красноярск:

- Сибирский федеральный университет, 2017. – 88 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html>. – ЭБС «IPRbooks»
8. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
10. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
11. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
12. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
13. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.
14. Пурлик, В.М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса: монография / В. М. Пурлик. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 207 с. – (Актуальные монографии). – ISBN 978-5-534-13341-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/567005>.

7.3. Дополнительная литература

1. Брусов П.Н. Современные корпоративные финансы и инвестиции. Монография. – М.: КноРус, 2018.
2. Володин В.В., Огай О.А., Нефедов Ю.В. Операционный менеджмент: Учебное пособие – 2-е издание. – М.: Маркет ДС, 2010. – 168 с.

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.md-management.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении
2. <http://www.bpm-online.ru/> - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
3. <http://www.kmttec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний.
4. <http://www.cfin.ru/management/> - менеджмент – теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
2. www.markus.spb.ru/about/ - Журнал управление изменениями в компании

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю **«Управление финансами и ресурсами»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения МОДУЛЯ **«Управление финансами и ресурсами»** у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-2: создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Оценивает развитие организационной структуры по финансовому консультированию
ПСК-6: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Организует разработку стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 5

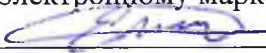
«Маркетинг»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Директор по цифровому маркетингу и электронному маркетингу и электронной
коммерции «Внуково Вилладж»  Еленьков А.А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1. Структура МОДУЛЯ	6
4.2. Содержание МОДУЛЯ	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Целью освоения модуля «Маркетинг» слушателями является формирование целостного представления о маркетинге как о ключевой функции управления, а также развитие знаний и умений, необходимых для выявления, создания и удовлетворения потребностей рынка.

Задачами модуля является:

- изучение методов выявления, анализа и оценки нужд реальных и потенциальных потребителей;
- исследование состояния и развития рынков, анализ деятельности конкурентов;
- формирование ассортиментной, ценовой и сбытовой политики организации;
- участие в создании и продвижении новых продуктов на рынок;
- разработка и реализация маркетинговых планов, контроль их выполнения;
- изучение методов продвижения, рекламы, PR и взаимодействия с потребителями;
- использование маркетинговой информации для выбора направлений развития бизнеса, оптимизации затрат и повышения конкурентоспособности.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-6¹: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

			Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	
--	--	--	---	--

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 108 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 70 часа, в том числе лекции – 24 часов, практические занятия – 46/46 часов, самостоятельная работа слушателя - 38 часа, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		70	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		46/46	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		38	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		108	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование	Лекции / в интерактивной форме				Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
5.1	Маркетинговый анализ	22	10		4	6/6			12											
5.2	Бренд-менеджмент	24	12		4	8/8			12											
5.3	Бизнес-симуляция Digital markstrat	44	24		8	16/16			20											
5.4	В2В-маркетинг	24	12		4	8/8			12											
5.5	Цифровой маркетинг	24	12		4	8/8			12											
	Итого:	108	70		24	46/46			38								ИК, Э	3/4	ПСК-6	

*Э – эссе, ИК – индивидуальные консультации со слушателям

** 3 – зачет

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 5.1	Маркетинговый анализ	Взаимоотношения брендов: дом брендов, бренд-дом. Портфельный анализ: McKinsey/GE, матрица качественного анализа McKinsey. Оценка прибыльности портфеля брендов.
Тема 5.2	Бренд-менеджмент	Масштабы бизнес-маркетинга и условия формирования бизнес-рынков. Классификация товаров и услуг. Спрос на B2B рынке.
Тема 5.3	Бизнес-симуляция Digital markstrat	Сегментирование рынка и позиционирование. Определение каналов сбыта.
Тема 5.4	B2B-маркетинг	Кратко – модели аукционов (закрытый, открытый, второй цены и т.п.) и стратегии поведения.
Тема 5.5	Цифровой маркетинг	Инструменты CRM-стратегий. CRM и методика планирования маркетинга. CRM-технологии в процессе аудита маркетинга. Средства аналитического CRM-прогнозирования.
Тема 5.1	Маркетинговый анализ	Digitalart. Digital Signage (цифровые носители, установленные в общественных местах). E-mail- и вирусный маркетинг. IPTV, Цифровое телевидение. POS-терминалы, интерактивные экраны. Эффективный сайт с точки зрения потребительской модели поведения. Сайт как основа цифрового маркетинга.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Маркетинг» составляет 38 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
---------------	---

Аудит портфеля брендов.	Составляющие капитала бренда. Факторы, влияющие на капитал бренда. Механизм формирования ценности для компании и потребителей. Платформа бренда: видение, миссия и ценности бренда. Определение сущности бренда. Типология культурных идей.
Специфика спроса на продукцию.	Предложение ценности на рынках b2c и b2b. Позиция бренда. Принципы позиционирования бренда. Стратегии позиционирования. Критерии выбора элементов бренда. Разработка имени бренда. Воспринимаемое качество бренда. Формирование потребительского опыта. Создание взаимоотношений между брендом и потребителями.
Принятие стратегических решений.	Процесс управления брендом. Управление брендами с помощью концепции жизненного цикла товара. Жизненный цикл бренда. Рычаги усиления бренда. Расширение бренда. Создание ассортиментных брендов. Проблема каннибализации брендов. Растягивание бренда: движение бренда вниз и вверх. Совместный брендинг. Ингредиентный брендинг. Перепозиционирование брендов. Ликвидация бренда: причины и стратегии. Ребрендинг.
Инструменты, требования, банковские гарантии и их субституты.	Современные проблемы маркетинга B2B, их связь с тенденциями изменения внешней среды (включая глобализацию, ужесточение конкуренции, повышение информированности потребителей и их рыночного влияния). Состояние и перспективы расширения использования на рынках B2B концепций маркетинга, ориентированного на потребителя, маркетинга взаимодействия и партнерских отношений, маркетинга, ориентированного на стоимость, подходов, предусматривающих разработку и использования моделей ценности. Роль IT-технологий в развитии маркетинга на рынках товаров и услуг для бизнеса.
Основные принципы CRM-стратегии.	Определите возможные перспективы развития данного проекта. Какой эффект от внедрения CRM-систем получит компания? Оцените преимущества банка с учетом внедрения CRM-систем. Какие выгоды получит клиент от CRM-систем?
Интернет и устройства, предоставляющие доступ к нему.	Аналитика эффективности. Увеличение эффективности e-mail-кампаний. Сплиттестирования. Правила ведения клиентской базы. Общие правила ведения рассылок. Автоматизация E-mail маркетинга. Сервисы для рассылок. Универсальная структура продающих писем. Введение в SMM.

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

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. В портфеле брендов шампуней компании L'Oreal есть бренды профессиональной косметики (Kérastase, L'Oreal Professionnel и др.), которые продаются исключительно через парикмахерские и салоны красоты, а также бренды, ориентированные на массового потребителя (L'Oreal Paris, Ganiem и др.). На чем компания может построить предложение ценности для институциональных (b2b) и индивидуальных (b2c) потребителей?
2. Представьте, что Вы являетесь бренд-менеджером компании, производящей одежду для тинейджеров. Какие ассоциации Вы бы стремились сформировать для такого бренда? Каким образом Ваша компания может развить/расширить идентичность своего бренда, используя возможности Интернета? Как Ваша компания может развивать взаимоотношения «брендклиент» с помощью Интернета?
3. ЗАО «Журнал «Эксперт», как и его конкуренты на рынке деловых журналов, стремится усиливать присутствие своего (реального) бренда в Интернет. Какие выгоды должен обеспечить потребителям такой онлайн-журнал? На Ваш взгляд, будет ли это решение влиять на капитал бренда Эксперт? И если да, то каким образом?

Текущий контроль в форме эссе по примерным темам:

1. Анализ внешней среды рынка сотовой связи (описание рыночной позиции бренда, потребителей и основных конкурентных преимуществ);
2. Аудит выбранного бренда (SWOT анализ; позиционирование; архитектура бренда; капитал бренда; управление брендом (ключевые решения, комплекс маркетинга)).

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет в форме опроса.

Примерные вопросы на зачет.

1. Какие выгоды предоставляет потребителю бренд в отличие от продукта?
2. Для чего необходима оценка стоимости бренда?
3. В какой товарной категории движение бренда вниз будет сопряжено с наибольшим риском?
4. Какой инструмент коммуникаций в наибольшей степени подходит для создания осведомленности о новом бренде, ориентированного на потребителей с низким уровнем доходов?
5. На чем может быть основана ценность виртуальных брендов для потребителей?
6. Каковы принципы построения бренд-ориентированной компании?
7. Каковы основные типы брендов в зависимости от разновидностей брендируемых объектов?
8. Дом брендов и брендированный дом: в чем различие этих подходов к брендированию, каковы их преимущества и недостатки.
9. Портфель бренда и архитектура бренда: в чем состоит различие этих понятий? Каким образом можно представить структуру портфеля брендов одной компании?
10. Как разрабатывается система идентичности бренда? Как разрабатывается система реализации идентичности бренда?
11. Каковы основные методы изучения и формы презентации бренд-имиджа?
12. Коммуникационный b2b микс
13. Сегментирование и целеполагание
14. Обзор инструментов
15. Тендеры и площадки
16. Звонки vs Прямая рассылка
17. Публичные: выставки, семинары, конференции, журналы
18. Интернет, сайты, блоги продажей в компаниях B2B рынка
19. Цикл продажи, воронка продаж

20. Возражения, классификация, инструменты отработки
 21. Сетевое и временное изменение, лояльность и LR-перспектива

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Маркетинг»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетворительно	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений.	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений.
4	Хорошо	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

5	Отлично	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации. Организационное проектирование.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации. Соблюдать нормы этики делового общения	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала.
---	---------	--	---	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
2. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.02.2024 № 162 «О Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года».
4. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

7.2. Основная литература

1. Трайндл Арндт Мастерство ритейл-брендинга [Электронный ресурс]/ Трайндл Арндт – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 160 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82711.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 264 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>
3. Йенс Нордфальт Ритейл-маркетинг: практики и исследования [Электронный ресурс]/ Йенс Нордфальт – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 496 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86734.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.

6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
7. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
8. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
9. Ковалев, Д.В. Цифровая экономика: учебник / Д.В. Ковалев, Е.В. Маслюкова, А.Ю. Никитаева. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-9275-3988-8. – Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/271178> (дата обращения: 30.06.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
10. Сергеев, Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л.И. Сергеев, Д.Л. Сергеев, А.Л. Юданова; под редакцией Л.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
11. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / под редакцией Т.А. Лукичёвой, Н.Н. Молчанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 386 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16503-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560612>.

7.3. Дополнительная литература

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]/ Айзенштат Расселл [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 587 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шарков Ф.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дашков и К, 2018.– 324 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>
3. Котлер Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Котлер Филип– Электрон. текстовые данные.– М.: Альпина Паблишер, 2019.– 216 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82710.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Захарова И.В. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Захарова И.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2019.– 152 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86471.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.marketing.rbc.ru> - Портал компании РосБизнесКонсалтинг, включает результаты маркетинговых исследований товарных рынков и рынков услуг, регионов, в помощь маркетологу – бесплатные шаблоны для проведения исследований, новости
2. <http://www.4p.ru> - Электронный журнал по маркетингу, включает статьи по вопросам теории и практики маркетинга, готовые маркетинговые исследования рынков товаров и услуг и др.

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru> - Гарант
2. <https://www.consultant.ru/> - Консультант

7.6. Иные источники

1. Журналы «Маркетинг и маркетинговые исследования»
2. «Маркетинговые исследования в России и за рубежом»
3. «Практический маркетинг»
4. «Управление продажами»
5. «Управление каналами дистрибуции»
6. «Sales business/ продажи».

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю «Маркетинг» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения МОДУЛЯ «Маркетинг» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-6: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Организует разработку стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 6

«Операционная эффективность»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Основатель Vinden.One

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and strokes, positioned over a horizontal line.

Андрияшкин С.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1. Структура МОДУЛЯ	6
4.2. Содержание МОДУЛЯ	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Основной целью модуля «Операционная эффективность» является формирование системного понимания управления операционной деятельностью предприятия, а также развитие навыков анализа, оптимизации и постоянного совершенствования бизнес-процессов для достижения максимальной производительности и конкурентоспособности организации.

Задачами модуля является:

- освоение ключевых понятий, принципов и подходов к управлению операционной деятельностью предприятия;
- разработка и внедрение мероприятий по улучшению операционной деятельности;
- использование *KPI* для мониторинга результатов;
- оценка эффективности управления процессами и ресурсами;
- умение анализировать операционные показатели, выявлять проблемы и предлагать обоснованные решения.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-4¹: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Методов оценки процессов и документов по управлению персоналом Технологий бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования Технологий и методов разрешения конфликтов Норм этики консультирования и делового общения	Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом Обсуждать с руководителем потенциал повышения эффективности системы управления персоналом Обсуждать с руководителем планы внедрения проектов развития структуры и реинжиниринга	Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.

¹ Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448).

			процессов системы управления персоналом Разрешать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения	
--	--	--	--	--

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 108 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 60 часов, в том числе лекции – 24 часов, практические занятия – 36/36 часов, самостоятельная работа слушателя - 48 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		60	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		36/36	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		48	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		108	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
6.1	Управление бизнес-процессами	22	10		4	6/6			12										
6.2	Бережливое производство	22	10		4	6/6			12										
6.3	AI в бизнес-процессах	20	10		4	6/6			10										
6.4	Операционный менеджмент: гемба-день	22	10		4	6/6			12										
6.5	Управление операционной эффективностью	20	10		4	6/6			10										
6.6	Развитие операционной эффективности с помощью цифровых систем и сбора данных	22	10		4	6/6			12										
	Итого:	108	60		24	36/36			48								ИЗ, ИК	3/4	ПСК-4

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 3 – зачет

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 6.1	Управление бизнес-процессами	Системное управление продажами. Виды клиентов, портрет клиента, выбор клиентов. Платформа продаж. Активная клиентская база, рабочая база, рыночная база. Формирование плана продаж. Инструменты продаж: книга продаж, корпоративная политика, презентации.
Тема 6.2	Бережливое производство	Проектные Операционная эффективность. Вовлечение смежных подразделений в процесс продаж. Постановка целей по продажам для всех подразделений компании. Мотивация продаж. Разработка решений, решающих проблемы клиента. Продажа решений.
Тема 6.3	AI в бизнес-процессах	ISO 10008 и ключевые бизнес-процессы электронной торговли. Методика анализа бизнес-процессов и поиск точек роста. Отчет и прибылях и убытках в электронной торговли, ключевые подходы к планированию. IT-обеспечение продаж, ключевые IT-системы и подходы к их внедрению. Маркетинговое обеспечение продаж. Веб-статистика и аналитика.
Тема 6.4	Операционный менеджмент: гемба-день	Бизнес-игра "Устройство рынка", рефлексия после игры. Определение устройства нового рынка и формирование собственной стратегии на нем. Стратегии выхода на новый рынок. Ключевые партнеры: стратеги, партнеры по продажам и маркетингу, поставщики, клиенты, инвесторы и пр. Возможности и риски партнерств. Партнерский маркетинг в условиях изменений. Кросс-культурные особенности партнерства. Стратегический диалог об индустрии как способ сформировать и развивать партнерства

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 6.5	Управление операционной эффективностью	“Человеческий фактор” в продажах. Причины низкой результативности, низких конверсий и упущенных возможностей. Что такое CRM на самом деле. Цифровые профили клиентов, типы данных и Intent. Автоматизация поиска, привлечения, выведения на результат, удержания и возврата клиентов. Full-Funnel Automation и Revenue Operations - основа для масштабирования бизнеса или как найти правильный баланс между CLTV, CAC и скоростью роста. AI инструменты многоканальной коммуникации, персонализации и лидогенерации для кратного повышения эффективности и результативности продаж.
Тема 6.6	Развитие операционной эффективности с помощью цифровых систем и сбора данных	Основные причины плохого качества прогнозов продаж и планирования. Почему команды продаж часто не верят в амбициозные цели и не берут с рынка то, что вполне возможно. Как заглянуть в будущее и создать наилучший для себя сценарий. Какие инструменты для этого существуют: отчет по продажам - что произошло, сквозная аналитика - что произошло и почему, мониторинг - что происходит сейчас, прогноз - что может произойти, предиктивная аналитика - что произойдет с наибольшей вероятностью, прескриптивная аналитика - что предпринять сейчас, чтобы получить наилучший результат в будущем. Как применять данные модели, когда, как и какие решения принимать на основе данных, чтобы достигать экстраординарных результатов в продажах.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Операционная эффективность» составляет 48 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Управление продажами	Формирование плана продаж. Инструменты продаж: книга продаж, корпоративная политика, презентации.
Сложные Операционная эффективность	Мотивация продаж. Разработка решений, решающих проблемы клиента. Продажа решений.
Е-commerce и омниканальные Операционная эффективность	IT-обеспечение продаж, ключевые IT-системы и подходы к их внедрению. Маркетинговое обеспечение продаж. Веб-статистика и аналитика.
Выход на новые рынки и построение партнерской сети	Стратегический диалог об индустрии как способ сформировать и развивать партнерства
Цифровая трансформация продаж	Full-Funnel Automation и Revenue Operations - основа для масштабирования бизнеса или как найти правильный баланс между CLTV, CARC и скоростью роста. AI инструменты многоканальной коммуникации, персонализации и лидогенерации для кратного повышения эффективности и результативности продаж.
Прогнозирование продаж и система принятия решений в продажах	Как заглянуть в будущее и создать наилучший для себя сценарий. Какие инструменты для этого существуют: отчет по продажам - что произошло, сквозная аналитика - что произошло и почему, мониторинг - что происходит сейчас, прогноз - что может произойти, предиктивная аналитика - что произойдет с наибольшей вероятностью, прескриптивная аналитика - что предпринять сейчас, чтобы получить наилучший результат в будущем. Как применять данные модели, когда, как и какие решения принимать на основе данных, чтобы достигать экстраординарных результатов в продажах.

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Создание потребительской ценности и управление спросом в цифровом бизнесе. Стратегический маркетинг.
2. Создание конкурентного преимущества компании в условиях цифровизации.
3. Управление брендингом и продакт-менеджмент
4. IT-инструменты моделирования потребительского поведения.
5. Новейшие цифровые решения в сфере маркетинговых коммуникаций
6. Цифровые решения для системы маркетинговой аналитики.
7. Анализ бизнес-процессов на основе современных показателей эффективности

8. Монетизация и реклама цифровых продуктов. Выбор модели монетизации. Дизайн цифровых систем
9. Настоящее и будущее технологии Big Data и ее роль в электронной коммерции. Прогноз развития технологий электронной коммерции.
10. Чат-боты: преимущества и недостатки применения, основные типы.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Знакомство с интерфейсом Google Data Studio.. Анализ омниканального маркетинга и вводная в SQL для маркетологов. Мультиканальный и омниканальный маркетинг: понятие, принципы и модели организации. Омниканальные платформы. Применение теории поколений в организации маркетинговой деятельности. Настоящее и будущее технологии Big Data и ее роль в электронной коммерции. Прогноз развития технологий электронной коммерции. Чат-боты: преимущества и недостатки применения, основные типы.
2. Мультиатрибутивная модель товара. Технология создания нового товара. Основные причины провалов новых товаров на рынке. Ключевые факторы успеха новых товаров на рынке. Нашествие чат-ботов. Тактика Трампа.
3. Навык работы в Яндекс.Метрике и знание её особенностей. Excel для маркетолога: самое важное. Практический анализ рекламных кампаний: семантика и SEO.
4. Характеристика концепций маркетинга: производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая концепция, концепция холистического маркетинга: маркетинг партнерских отношений; интегрированный маркетинг; внутренний маркетинг; социально-ответственный маркетинг. Клиенто-ориентированность.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме контрольной работы.

Примерные темы контрольных работ:

1. Современные Операционная эффективность: трансформация классических подходов
2. Применение цифровых технологий в маркетинге
3. Digital-аналитика всех процессов
4. Методологии монетизации цифровых продуктов
5. Сторителлинг в социальных сетях
6. Рекламные форматы в социальных сетях
7. Формирование стоимости рекламы в социальных сетях.
8. Посев видео в цифровых каналах.
9. Виды рекламы в Youtube
10. Использование мессенджеров для продвижения продуктов
11. Типы e-mail рассылок
12. Способы и механики интеграции цифровых каналов с офлайном
13. Ключевые показатели эффективности в digital.
14. Составьте программу коммуникаций в Интернете для проведения в нем рекламной кампании новой модели ноутбука.
15. Составьте программу коммуникаций в Интернете для открытия в Сети корпоративного сайта компании.
16. Корпоративный сайт компании: бизнес-модель сайта, доменное имя, выбор поставщика услуг Интернета, реализация дизайна сайта и его информационного

наполнения, инструменты привлечения на него посетителей, инструменты работы с аудиторией.

Требования к написанию контрольной работы:

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год

- Содержание

- Executive Summary (резюме), краткое содержание работы

- Вступление: представление компании, анализ внешних и внутренних факторов, релевантных в контексте работы

- Основная часть: операционная проблема и ее анализ

- Предложенное решение, реалистичный план внедрения

- Критический анализ предложения и плана внедрения, включая: альтернативные решения, их сильные стороны, потенциальные барьеры для внедрения.

- Список литературы

- Приложения, включая необходимые вычисления, материалы компании и т.д.

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника!

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Операционная эффективность»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков

3-5	Зачтено	Цели, стратегию и кадровую политику организации. Основы технологии производства и деятельности организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Основы управления социальным развитием организации. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы анализа количественного и качественного состава персонала. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализ выполнения планов и программ, определение их экономической эффективности.	Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц. Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой. Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала.	Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Постановка стратегических целей в управлении персоналом. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
-----	---------	---	--	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно - правовые документы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).

4. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
5. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.02.2024 № 162 «О Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года».

7.2. Основная литература

1. Фокс Джеффри Как стать волшебником продаж: Правила привлечения и удержания клиентов [Электронный ресурс]/ Фокс Джеффри – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 170 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82889.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Майкл Стелзнер Контент-маркетинг [Электронный ресурс]: новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета/ Майкл Стелзнер – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 282 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39246.html>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Performance-маркетинг: заставьте интернет работать на вас [Электронный ресурс]/ Г.В. Загребельный [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 272 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93031.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. Лисс Э.М. Деловые коммуникации [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Лисс Э.М., Ковальчук А.С. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Дашков и К, 2018. – 344 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85358.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Генералова С.В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров [Электронный ресурс]: практикум/ Генералова С.В. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2020. – 60 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89231.html>. – ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
9. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
10. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с.

- ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт].
– URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
11. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.
12. Пурлик, В.М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса: монография / В. М. Пурлик. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 207 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13341-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567005>.

7.3. Дополнительная литература

1. Бест Р. Маркетинг от потребителя/ перевод с английского Павла Миронова. - 6-е изд., перераб. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
2. Брюханова В.Б. Электронный бизнес/ В. Б. Брюханова; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Восточно-Сибирский гос. ун-т технологий и упр." (ФГБОУ ВПО "ВСГУТУ"). - Улан-Удэ: Изд-во ВСГУТУ, 2016.
3. Паркер Дж. Революция платформ: как сетевые рынки меняют экономику - и как заставить их работать на вас / Джеффри Паркер, Маршалл ван Альстин, Санджит Чаудари; перевод с английского Елизаветы Пономаревой. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
4. Генералова С.В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров [Электронный ресурс]: практикум/ Генералова С.В. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2020. – 60 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89231.html>. – ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.retail.ru/news/> - Новости розничной торговли, статьи, исследования
2. <http://www.marketing.rbc.ru> - Портал компании РосБизнесКонсалтинг, включает результаты маркетинговых исследований товарных рынков и рынков услуг, регионов, в помощь маркетологу – бесплатные шаблоны для проведения исследований, новости
3. <http://www.4p.ru> - Электронный журнал по маркетингу, включает статьи по вопросам теории и практики маркетинга, готовые маркетинговые исследования рынков товаров и услуг и др.

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю «Операционная эффективность», проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения МОДУЛЯ «Операционная эффективность» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по диагностике, проектированию и внедрению стратегии развития персонала организации

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 7

«Организационная эффективность и цифровая трансформация»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы—составители:

Руководитель по стратегическому развитию маркетингу Boston Business Partners

Мовсесян А.Б.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Целью освоения модуля «Организационная эффективность и цифровая трансформация» слушателями является развития способностей к преобразованию продуктов, бизнес- и операционной моделей организации с помощью прорывных технологий.

Задачами освоения модуля являются:

- Изучение изменения бизнес-структуры, стратегии развития бизнеса, корпоративной культуры, системы продаж, управления командой и процессами в целом, а также, еще более радикальные изменения, когда создаются абсолютно новые продукты, сервисы и даже целые отрасли.
- Разработка цифровых инновационных стратегий в условиях постоянно меняющейся среды;
- Реализация стратегий, направленных на цифровую трансформацию компании;
- Мониторинг тенденций и своевременное внедрение новейших управленческих и цифровых решений.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности и	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности и системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-5 ¹ : оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта Требований	Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов по внутреннему контролю с учетом передового российского и	Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	зарубежного опыта Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с разработкой системы внутренних регламентов работы систем внутреннего контроля экономических субъектов с учетом передового российского и зарубежного опыта, требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	
--	--	---	---	--

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-2²: способность использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	Базовых основ информатики, структурного построения информационных систем и особенностей работы с ними. Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 108 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 54 часа, в том числе лекции – 24 часов, практические занятия – 30/30 часов, самостоятельная работа слушателя - 54 часа, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 958).

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		54	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		30/30	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		54	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		108	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ^б	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
7.1	Управление бизнес-процессами	22	10		4	6/6			12										
7.2	AI-автоматизация бизнес-процессов	20	8		4	4/4			12										
7.3	Организационный дизайн	22	10		4	6/6			12										
7.4	AI-агенты и автономные функции	18	8		4	4/4			10										
7.5	Цифровая трансформация функций бизнеса	18	8		4	4/4			10										
7.6	Стратегия цифровой трансформации	22	10		4	6/6			12										
	Итого:	108	54		24	30/30			54								ИЗ, ИК	3/4	ПСК-5 ОПК-2

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 3 – зачет

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 7.1	Управление бизнес-процессами	Реинжиниринг бизнес-процессов как технология повышения производительности, эффективности и создания ценности. Стандартные нотации и программное обеспечение для организационного дизайна. Плюсы и минусы описания бизнес-процессов. Цифровые технологии моделирования процессов - process mining, имитационное моделирование, цифровые двойники деятельности. Службы операционной эффективности и организация проектов по реинжинирингу процессов
Тема 7.2	AI-автоматизация бизнес-процессов	Capability management. Управление занятиями предприятия. Управление талантами. Организация подсистем ускоренного развития и адаптации: корпоративные акселераторы, управленческий кадровый резерв. Трансформация человеческого капитала в организационный и отношенческий. Законодательство в области безопасности труда и ESG рейтинги связанные с персоналом, знаниями и условиями работы
Тема 7.3	Организационный дизайн	Распределение функционала и полномочий по уровням управления: централизация, децентрализация, ОЦО. Сорсинг-модель. Разработка организационной структуры. Описание функционала подразделений. Роли центра по отношению к активам. Другие виды связей между подразделениями. Управленческие комитеты. Новые виды организационных структур в контексте цифровой трансформации. Корпоративное управление.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 7.4	AI-агенты и автономные функции	Оценка уровня цифровой зрелости. Формулирование целей, стратегических направлений и системы ключевых показателей эффективности. Развитие цифровых компетенций, привлечение и удержание сотрудников цифровых специальностей.
Тема 7.5	Цифровая трансформация функций бизнеса	Кейсы цифровой трансформации бизнес-функций: маркетинг, продажи, производство, логистика, финансы, управление персоналом, закупки и др. Юзкейсы, специфичные для отраслей и кросс-отраслевые. Выбор цифровых решений для реализации на основе бизнес-вызовов. Источники идей юзкейсов и бенчмарков эффектов. Подготовка юзкейсов к реализации. Отраслевые векторы цифровой трансформации.
Тема 7.6	Стратегия цифровой трансформации	Разработка портфеля инициатив. Развитие цифровой инфраструктуры. Барьеры к цифровой трансформации. Периодичность и порядок обновления стратегии цифровой трансформации. Содержание документа стратегии. Этапы разработки. Связь стратегии ЦТ с бизнес-стратегией и функциональными стратегиями

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Организационная эффективность и цифровая трансформация» составляет 54 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Технологии моделирования бизнес-процессов.	Цифровые технологии моделирования процессов - process mining, имитационное моделирование, цифровые двойники деятельности. Службы операционной эффективности и организация проектов по реинжинирингу

	процессов
Модели компетенций и система обучения и наставничества.	Трансформация человеческого капитала в организационный и отношенческий. Законодательство в области безопасности труда и ESG рейтинги связанные с персоналом, знаниями и условиями работы
Описание бизнес-процессов – база для разработки организационного дизайна.	Роли центра по отношению к активам. Другие виды связей между подразделениями. Управленческие комитеты. Новые виды организационных структур в контексте цифровой трансформации. Корпоративное управление.
Анализ внешней и внутренней среды компании в контексте цифровой трансформации.	Формулирование целей, стратегических направлений и системы ключевых показателей эффективности. Развитие цифровых компетенций, привлечение и удержание сотрудников цифровых специальностей.
Юзкейс как внедрение цифрового решения для решения бизнес-задачи.	Выбор цифровых решений для реализации на основе бизнес-вызовов. Источники идей юзкейсов и бенчмарков эффектов. Подготовка юзкейсов к реализации. Отраслевые векторы цифровой трансформации.
Модель управления реализацией стратегии ЦТ.	Содержание документа стратегии. Этапы разработки. Связь стратегии ЦТ с бизнес-стратегией и функциональными стратегиями

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

6.1.Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами модуля, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии стартапа
2. 10 признаков data driven company: поиск возможностей для роста
3. Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса
4. Chief Digital Officer (CDO) – главный по цифровым технологиям: роль и место
5. Внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры. Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе
6. Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен
7. Как зарождалась эра Big data.
8. Как устроены цифровые платформы и в чем их преимущества. Как найти свое место в рамках строящихся цифровых платформ с максимальной выгодой для компании.
9. Классификация и формирование нормативных документов, выполнение которых должно гарантировать защиту киберобъектов от всех выявленных и изученных источников киберопасности.
10. Ключевой вопрос: как компании обогнать конкурентов в цифровой гонке?

11. Ключевой вопрос: как мы можем наиболее эффективно использовать цифровые технологии?
12. Первые шаги и их развитие в цифровизации бизнеса
13. Практика российского бизнеса в области цифровизации.
14. Прогноз развития цифровых технологий в бизнесе: к чему готовится
15. Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта
16. Способности и ресурсы бизнеса для успешной цифровизации бизнеса
17. Типизация платформ: коммуникации, цифровая платформа предприятия и платформа в цепи поставок
18. Три пути внедрения цифровых технологий в бизнесе
19. Эволюция платформ в экосистемы. Понятие экосистемы и ее влияние на бизнес. Как использовать экосистемы с выгодой для бизнеса.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Продукты компаний Autonomy (IDOL™ Server), Fast Search&Transfer (FAST ESP, Convera RetrievalWare), Endeca, IBM.
2. Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC ([EMC Documentum](#)), Opentext (Livelink ECM 10).
3. Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC ([EMC Documentum](#)), Opentext (Livelink ECM 10).
4. Пять правил управления внедрением инноваций. Правило 30%. Правило трех С. Правило 15%. Правило количественных целей. Правило «терпеливых денег».

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет в форме презентации.

Задание для подготовки к промежуточной аттестации (презентации):

На основании изученного материала разработайте стратегию внедрения цифровых решений для повышения эффективности вашей компании (или хорошо известной вам компании). Определите горизонт планирования, основные параметры, проанализируйте существующие альтернативы, обоснуйте ваш выбор в пользу одной из альтернатив, проанализируйте драйверы, ограничители и риски данной стратегии. Оцените вероятные бизнес-результаты от реализации данной стратегии.

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Организационная эффективность и цифровая трансформация»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Принципы и методы построения системы и инструменты управления производством с помощью	Разрабатывать экономико-математические и компьютерные	Определение технической политики и направлений технического развития организации в условиях

		современной логистики. Основы планирования жизненного цикла инновационной машиностроительной продукции. Основы современного материального производства. Методы оценки качества и конкурентоспособности наукоемкой продукции. Корпоративная культура, социальная политика, системы мотивации и эффективности управления персоналом. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Методы проведения аудита, контроля оперативных управленческих процессов, социологических исследований. Бизнес-план и бизнес-процессы организации. Бюджетное проектирование. Организационное проектирование. Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности. Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал. Требования охраны и безопасных условий труда. Цели, стратегия и кадровая политика организации. Основы технологии производства и деятельности организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Основы управления социальным развитием организации. Методы управления	модели производственно-коммерческих процессов жизненного цикла наукоемкой продукции. Организовывать проектную работу в организации, разрабатывать и контролировать ресурсно-временные проектные показатели. Проводить контроллинг системы управления персоналом. Контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал. Организовывать сопровождение договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению. Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации. Соблюдать нормы этики делового общения. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и	рыночной экономики, путей реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровня специализации и диверсификации производства на перспективу, организация и планирование мероприятий по разработке, освоению и внедрению в производство экономически эффективных новых изделий заданного уровня качества при установленных сроках, объемах выпуска и затратах. Проведение на уровне промышленной организации стратегических мероприятий, направленных на обеспечение технологичности конструкции изделий, эффективное освоение технологических процессов и средств технологического оснащения. Согласование и контроль договоров по вопросам и системам стратегического управления персоналом и работе структурных подразделений, организация процедур по их заключению. Подготовка результатов анализа соответствия организации и оплаты труда персонала успешным корпоративным практикам. Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных
--	--	---	--	--

		развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Организация управления развитием организации. Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности.	обеспечивать ресурсы для их исполнения. Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала.	подразделений. Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации. Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.
--	--	---	--	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.02.2024 № 162 «О Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года».
3. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).
4. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

7.2. Основная литература

1. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Л.И. Антонова [и др.]– Электрон. текстовые данные.– Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018.– 186 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80804.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Вайл, Питер Организационная эффективность и цифровая трансформация: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер ; перевод И. Окунькова. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 264 с. – ISBN 978-5-9614-2184-2. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html> (дата обращения: 13.08.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Курчиева Г.И. Менеджмент в цифровой экономике [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Курчиева Г.И., Алетдинова А.А., Ключков Г.А.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018.– 136 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91240.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Цифровая экономика: социально-психологические и управленческие аспекты [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Е.В. Камнева [и др.]– Электрон. текстовые данные.– Москва: Прометей, 2019.– 172 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94580.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. – Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. – 186 с. – ISBN 978-5-6040573-2-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/80804.html> (дата обращения: 13.08.2020). – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
9. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
10. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.
11. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.

12. Сергеев, Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л.И. Сергеев, Д.Л. Сергеев, А.Л. Юданова; под редакцией Л.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/567301>.

7.3. Дополнительная литература

1. Быков А.Ю. Цифровая экономика в лоббистике. Очерки по истории мировой цифровой экономики. – М.: Проспект, 2018
2. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медиапотребления // Медиаскоп. 2016. Вып. 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2233>
3. Маркова В.Д. Цифровая экономика. – М.: Инфра-М, 2018
4. Хачатурян М.В. Цифровая экономика как фактор развития систем управления владельческими рисками и обеспечения экономической устойчивости организации – М.: КноРус, 2018

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.cbr.ru (сайт Банка России)
2. www.government.ru (сайт Правительства России)
3. www.economy.gov.ru (сайт Минэкономразвития РФ)
4. www.minfin.ru (сайт Минфина РФ)
5. www.gks.ru (сайт Росстата РФ)
6. www.worldbank.org.ru (сайт Всемирного Банка)
7. www.imf.org.ru (сайт МВФ)
8. www.wto.org.ru (сайт ВТО)
9. www.iea.ru (сайт Института экономического анализа)
10. www.beafring.org.ru (сайт Бюро экономического анализа)
11. <http://www.catalog-wise.ru> Портал для предпринимателей
12. <http://www.moldelo.ru> – Ассоциация молодых предпринимателей России
13. www.i-predprinimatel.ru – индивидуальный предприниматель

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Корольков В.Е. Цифровая трансформация экономики в условиях геоэкономической нестабильности [Электронный ресурс]: монография/ Корольков В.Е., Ерофеева Т.А. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Прометей, 2019. – 81 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94579.html>. – ЭБС «IPRbooks»

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю «**Организационная эффективность и цифровая трансформация**» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;

- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Организационная эффективность и цифровая трансформация» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5: способность к оценке качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля
ОПК-2: способность использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	Использует современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 8

«Продажи, переговоры и коммуникации»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы—составители:

Руководитель центра маркетинговой аналитики

в BigData МТС _____  _____ Артемова Е.А.

СОДЕРЖАНИЕ

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1. Структура МОДУЛЯ	6
4.2. Содержание МОДУЛЯ	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Основной целью модуля «Продажи, переговоры и коммуникации» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для успешного ведения продаж, проведения деловых переговоров и выстраивания эффективных коммуникаций в профессиональной деятельности.

Задачами модуля является:

- изучение основных подходов, принципов и этапов переговорного процесса;
- обучение стратегической подготовке и планированию переговоров;
- освоение техник выявления интересов, потребностей и скрытых мотивов сторон;
- формирование умений аргументации, работы с возражениями и техниками закрытия сделки;
- развитие эмоционального интеллекта, саморегуляции и устойчивости к стрессам;
- обучение управлению эмоциональными и коммуникативными аспектами взаимодействия;
- умение разрабатывать планы подготовки к переговорам, в том числе в сложных и конфликтных ситуациях.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ЛКК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ЛКК-1: способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень	Методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций.	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала.	Разработка планов профессиональной карьеры работников.
Организационно-управленческая	ЛКК-2: способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать	Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.	Определять критерии формирования кадрового резерва организации. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры.	Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

	статус, адекватный своей роли			
Организационно-управленческая	ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Сущности бизнеса и стратегического управления в условиях рынка	Анализировать рынок и рыночную конъюнктуру, изучать поведение потребителей, оценивать конкурентоспособность продукции и вырабатывать мероприятия по её гарантии	Владение современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике
Организационно-управленческая	ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Методики командообразования, общие формы и методы организации деятельности команды, коммуникации и кооперации, основные теории лидерства и стили руководства	Выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования, расставлять приоритеты, осваивать и использовать современные коммуникативные технологии и инструменты для осуществления командной работы	Владение навыками использования инструментов познавательной деятельности и методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей в командной работе

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 108 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 50 часов, в том числе лекции – 24 часов, практические занятия – 26/26 часов, самостоятельная работа слушателя - 58 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		50	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		26/26	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		58	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		108	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
8.1	Переговоры	22	10		4	6/6			12										
8.2	Публичные выступления	20	8		4	4/4			12										
8.3	Корпоративные коммуникации и управление репутацией	18	8		4	4/4			10										
8.4	Продажи и цифровая трансформация продаж	18	8		4	4/4			10										
8.5	Личный бренд и продвижение	20	8		4	4/4			12										
8.6	Прогнозирование продаж и система принятия решений	20	8		4	4/4			12										
	Итого:	108	50		24	26/26			58								ИЗ, ИК	3/4	ЛКК-1 ЛКК-2 ДПК-1

																			ДПК- 2
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями;

** 3 – зачет

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 8.1	Переговоры	Определение целей переговоров. Психологический настрой. Работа с возражениями и сомнениями. Переговоры об уступках. Анализ и планирование переговорных процессов. Комплексные переговоры по заключению бизнес-сделок. Поиск путей устранения конфликтов на переговорах. Сложные переговоры.
Тема 8.2	Публичные выступления	Как справиться с волнением. Методика оперативной подготовки презентации Quick Step. Elevator pitch или презентация за 1 минуту. Ответы на провокационные вопросы. Работа со сложными зрительскими категориями. Практика подготовки и проведения публичных выступлений.
Тема 8.3	Корпоративные коммуникации и управление репутацией	Позиционирование, формирование имиджа, продвижение в целевых аудиториях. Основы PR и построение бренда. Креативные коммуникации. Антикризисные коммуникации. Матрица коммуникаций AIDAS. Управление репутацией. ORM, SERM, маркетинг влияния.
Тема 8.4	Продажи и цифровая трансформация продаж	Пирамида целей. Метрики целей и связь между ними. CDJ и ZMOT: две ключевые парадигмы пути потребителя как центрального алгоритма в изучении потребителей. Купленные, собственные и заработанные медиа. Выбор коммуникационных каналов.
Тема 8.5	Личный бренд и продвижение	In-house и агентские решения на рынке маркетинговых коммуникаций. Исследования на коммуникационном рынке: индустриальные, заказные. Агенты рынка исследований. Обзор методов оценки эффективности маркетинговых коммуникаций.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 8.6	Прогнозирование продаж и система принятия решений	Сбор и хранение данных. Персонализация клиентского опыта для максимизации бизнес-показателей. Сегментация клиентов на основе данных. Оценка эффективности комплекса маркетинга на основе данных. Внутренние коммуникации на основе данных.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Продажи, переговоры и коммуникации» составляет 58 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Анализ позиций сторон на переговорах.	Комплексные переговоры по заключению бизнес-сделок. Поиск путей устранения конфликтов на переговорах. Сложные переговоры.
Технологии влияния в публичном выступлении.	Работа со сложными зрительскими категориями. Практика подготовки и проведения публичных выступлений.
Коммуникационный аудит.	Матрица коммуникаций AIDAS. Управление репутацией. ORM, SERM, маркетинг влияния.
Виды и роли каналов коммуникации.	Виды и роли каналов коммуникации. Купленные, собственные и заработанные медиа. Выбор коммуникационных каналов.
Построение команды управления маркетинговыми коммуникациями.	Агенты рынка исследований. Обзор методов оценки эффективности маркетинговых коммуникаций.
Анализ клиентского поведения.	Сегментация клиентов на основе данных. Оценка эффективности комплекса маркетинга на основе данных. Внутренние коммуникации на основе данных.

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Матрица коммуникаций AIDAS. Управление репутацией. ORM, SERM, маркетинг влияния.
2. Виды и роли каналов коммуникации. Купленные, собственные и заработанные медиа. Выбор коммуникационных каналов.
3. Агенты рынка исследований. Обзор методов оценки эффективности маркетинговых коммуникаций.
4. Сегментация клиентов на основе данных. Оценка эффективности комплекса маркетинга на основе данных. Внутренние коммуникации на основе данных.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Бюджетирование проекта, виды и формы представления бюджета.
2. Внешняя и внутренняя среда проекта, их влияние на проект.
3. Инструментарий календарного планирования в управлении проектами.
4. Классификация и особенности различных видов проектов.
5. Контроль и оперативное Продажи, переговоры и коммуникации по временным параметрам и внесение изменений в расписание проекта.
6. Критерии оценки и сравнительного анализа при выборе обеспечения управления проектом.
7. Метод оценки затрат на "освоенный объем" работ при реализации.
8. Методы и средства определения перечня работ проекта.
9. Методы и средства, применяемые при разработке расписания проекта.
10. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.
11. Методы оценки и снижения рисков в проекте.
12. Методы снижения и защиты от рисков при управлении проектом.
13. Методы управления предметной областью проекта.
14. Методы, средства, входная информация для оценки продолжительности работ проекта.
15. Модели жизненного цикла проекта.
16. Определение взаимосвязей работ проекта, методы и средства, используемые для этого.
17. Организация управления проектом, типы организационных структур управления проектом, их особенности.
18. Основные задачи и методы контроля стоимостных параметров при управлении проектом.
19. Основные задачи подсистемы управления рисками в проекте.
20. Основные задачи процесса управления рисками в проекте.
21. Основные задачи управления коммуникациями в проекте.
22. Основные задачи управления проектом по стоимостным параметрам на стадиях его жизненного цикла.
23. Основные задачи управления человеческими ресурсами проекта.
24. Основные и конкретные функции управления проектом.
25. Основные этапы процесса планирования проекта.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме аттестационной работы.

Этапы работы и система оценки

Итоговая оценка за выполнение образовательного элемента «Продажи, переговоры и коммуникации» складывается из двух частей:

1. Групповая разработка решения и защита проектов – 60 % итоговой оценки*
2. Индивидуальная пояснительная записка – 40 % итоговой оценки

*по результатам групповой работы (разработка решения, презентация, участие в сессии вопросов и ответов) все участники группы получают одну оценку (одинаковые оценки для всех участников группы).

Примерное задание

На основании групповой работы над кейсом, а также обратной связи, полученной по результатам защиты представьте:

- суть вашего предложения Клиенту в формате **Executive summary**

В Части 1 представьте:

1. Анализ сильных сторон проекта
2. Области улучшения/развития предложенного решения по результатам обратной связи и группового обсуждения
3. Представьте основные риски проекта и антирисковые мероприятия

При анализе руководствуйтесь следующими критериями:

- Ценность проекта для клиента
- Ценность проекта для рынка в целом
- Новизна и инновационность

В Части 2 проанализируйте работу в команде, включая:

1. Свою работу в команде, свой вклад, эффективность взаимодействия
2. Что могло бы сделать Вашу работу в команде более эффективной (не считая цифровых средств связи)
3. Как были распределены роли в команде? Можно ли было их распределить эффективнее?
4. Что еще могло сделать работу команды эффективней в целом?

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, названием эссе, ФИО слушателя, год

- Executive summary, 1 часть, 2 часть

- Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Продажи, переговоры и коммуникации»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
0-39%	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
40-59%	Удовлетворительно (начальный уровень раскрытия темы)	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу.
60-79%	Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)	Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
80-100%	Отлично (глубокий системный уровень раскрытия темы)	Теорию и современную практику формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональные и этические требования к штатным	Решает задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формирует концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивает соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе.	Осуществляет анализ разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

		сотрудникам службы внутреннего контроля		
--	--	--	--	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно - правовые документы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
4. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
5. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

7.2. Основная литература

1. Ньютон Ричард Продажи, переговоры и коммуникации от А до Я [Электронный ресурс]/ Ньютон Ричард— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.— 192 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82359.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Клаверов В.Б. Продажи, переговоры и коммуникации. Кейс практического обучения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клаверов В.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 142 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Профобразование, 2017.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Белый Е.М. Продажи, переговоры и коммуникации [Электронный ресурс]: конспект лекций/ Белый Е.М., Романова И.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 79 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70287.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Букунов С.В. Автоматизация процессов бизнес-планирования с помощью системы управления проектами MS Project [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Букунов С.В., Букунова О.В.— Электрон. текстовые данные.— Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 72 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74321.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Трубилин А.И. Продажи, переговоры и коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Трубилин А.И., Гайдук В.И., Кондрашова А.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019.— 163 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znaniyum.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-

- 006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
9. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16230-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/530648>
10. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516231>
11. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.
12. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
13. 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>.

7.3. Дополнительная литература

1. Богданов Б. Продажи, переговоры и коммуникации. Корпоративная система - шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016
2. Верзух Эрик. Продажи, переговоры и коммуникации. Ускоренный курс по программе МВА. – М.: Диалектика Вильямс, 2018
3. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета. Продажи, переговоры и коммуникации по методу. – М.: Альпина Паблишер, 2018
4. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое Продажи, переговоры и коммуникации. – М.: Питер, 2019

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/tax/doing-business-in-Russia-2015.pdf>
2. <http://www.investopedia.com/>
3. <http://www.consensus-economics.com/>
4. <http://www.worldbank.org/>
5. <http://www.rba.co.uk/sources/stats.htm>
6. <http://www.economist.com/>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Продажи, переговоры и коммуникации»

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю **«Продажи, переговоры и коммуникации»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения МОДУЛЯ «Продажи, переговоры и коммуникации» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ЛКК-1: способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень	Использует общекультурный и профессиональный уровень
ЛКК-2: способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли	Использует лидерские качества в принятии решений
ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Интегрирует различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач
ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Применяет знания и навыки командообразования и работы в команде

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 9

«Лидерство и управление людьми»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Генеральный директор научно-тренингового центра
«Фактор Лидера» _____



Просвирякова И.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1. Структура МОДУЛЯ	6
4.2. Содержание МОДУЛЯ	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Основной целью модуля «Лидерство и управление людьми» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами в современных условиях ведения бизнеса.

Задачами модуля является:

- Формирование целостного представления о современных моделях и методах организационного дизайна, и подходах к управлению человеческими ресурсами.
- Формирование осознанного отношения к разработке организационного дизайна и управлению людьми в организации в условиях цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере управления человеческими ресурсами.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК, ЛКК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ЛКК-3: способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный в принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы	Основ профессиональной ориентации. Трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.	Анализировать уровень общего и профессиональной квалификации персонала. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала.	Формирование кадрового резерва Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.
Организационно-управленческая	ЛКК-4: способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической	Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.	Соблюдать нормы этики делового общения.	Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

	формы и др.), необходимых руководителю			
Организационно-управленческая	ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Сущности бизнеса и стратегического управления в условиях рынка	Анализировать рынок и рыночную конъюнктуру, изучать поведение потребителей, оценивать конкурентоспособность продукции и вырабатывать мероприятия по её гарантии	Владение современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике
Организационно-управленческая	ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Методики командообразования, общие формы и методы организации деятельности команды, коммуникации и кооперации, основные теории лидерства и стили руководства	Выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования, расставлять приоритеты, осваивать и использовать современные коммуникативные технологии и инструменты для осуществления командной работы	Владение навыками использования инструментов познавательной деятельности и методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей в командной работе

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 72 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 26 часов, в том числе лекции – 10 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 46 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Объем модуля

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:		26	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		46	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		72	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
9.1	Лидерство	12	4		2	2/2			8										
9.2	Деловая этика	12	4		2	2/2			8										
9.3	Привлечение персонала	12	4		2	2/2			8										
9.4	Перформанс-менеджмент	12	4		2	2/2			8										
9.5	Организационное поведение	12	4		2	4/4			8										
9.6	Корпоративная культура и HR-бренд	14	6		0	4/4			8										
	Итого:	72	26		10	16/16			46								ИЗ, ИК	3/2	ЛКК-3 ЛКК-4 ДПК-1 ДПК-2

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 3 – зачет

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 9.1	Лидерство	Качества лидера. Практика развития лидерских качеств. Стили лидерства. Личная эффективность лидера. Управление ресурсным состоянием лидера. Лидерство в организации, социуме и проектной команде.
Тема 9.2	Деловая этика	Инструменты повышения эффективности команды. Модель управления по целям и ценностям, ее интеграция в бизнес процессы. Постоянный поиск улучшений и инновационных решений. Раскрытие потенциала организации через рост компетенций и инноваций.
Тема 9.3	Привлечение персонала	Стадии формирования команды, кривая принятия изменений командой. Влияние ценностей на ролевые модели и развитие команды.
Тема 9.4	Перформанс-менеджмент	Работа с талантами и формирование преемственности. Запуск механизмов самообучающейся и саморазвивающейся организации.
Тема 9.5	Организационное поведение	Диагностика культуры в организациях. Опросы вовлеченности и другие метрики измерения лояльности команды и корпоративной культуры.
Тема 9.6	Корпоративная культура и HR-бренд	Построение культуры инноваций как приоритетного стратегического вектора в турбулентной среде. Цифровая культура и ее элементы.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Лидерство и управление людьми» составляет 46 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Феномен лидерства.	Управление ресурсным состоянием лидера. Лидерство в организации, социуме и проектной команде.
Команда как капитал и ключевой ресурс.	Постоянный поиск улучшений и инновационных решений. Раскрытие потенциала организации через рост компетенций и инноваций.
Этапы развития организации.	Оценка роста компетенций. Работа с талантами и формирование преемственности. Запуск механизмов самообучающейся и саморазвивающейся организации.
Оценка роста компетенций.	Построение культуры инноваций как приоритетного стратегического вектора в турбулентной среде. Цифровая культура и ее элементы.

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами модуля, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Storytelling.
2. Бережливое производство в цифровом бизнесе.
3. Бизнес-модели инжиниринга производств.
4. Иерархия и баланс процессов реализации инновационного проекта
5. Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.
6. Международные тенденции в области управления персоналом
7. Навыки презентации.
8. Общие принципы организационного дизайна. Современная теория и практика стратегического организационного дизайна.
9. Организационные структуры и процессы в цифровом бизнесе.
10. Особенности российского рынка инжиниринга
11. Особенности цифровизации в работе с персоналом.
12. Публичные выступления и ораторское искусство.
13. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях дигитализации. Уровни зрелости используемых технологий.
14. Системное мышление.
15. Современные виды и технологии инжиниринга.
16. Способы развития креативности.
17. Управление человеческими ресурсами при реализации инновационного проекта. Управление человеческим капиталом: стратегия перемен.
18. Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения персонала. Где мир и где Россия?

2. Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.
3. Грузхакинг. Основные принципы роста бизнеса
4. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях?
5. Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
6. Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях.
7. Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
8. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.
9. Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы.
10. Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития.
11. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает?
12. Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
13. Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками?

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме контрольной работы.

Примерные темы контрольных работ:

1. Новый формат организации и управление человеческим капиталом
2. Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации
3. Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации
4. Дизайн систем управления и организационной архитектуры.
5. Социальная ответственность организаций перед обществом - ключевой фактор развития бизнеса
6. Цифровые рабочие места и обучение сотрудников к работе в новых условиях
7. Основные принципы роста бизнеса

Требования к написанию контрольной работы:

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме), краткое содержание работы
- Вступление: представление компании, анализ внешних и внутренних факторов, релевантных в контексте работы
- Основная часть: операционная проблема и ее анализ
- Предложенное решение, реалистичный план внедрения

- Критический анализ предложения и плана внедрения, включая: альтернативные решения, их сильные стороны, потенциальные барьеры для внедрения.

- Список литературы

- Приложения, включая необходимые вычисления, материалы компании и т.д.

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника!

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Лидерство и управление людьми»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала. Цели, стратегию и кадровую политику организации.	Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.	Обеспечение организации квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований законодательства об охране окружающей среды. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно-правовые документы

- «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

1. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
2. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

8.1. Основная литература

1. Вайсс Антонио. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]/ Вайсс Антонио – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 400 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82969.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.– Электрон. текстовые данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>
3. Дипак Лал. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты [Электронный ресурс]/ Дипак Лал – Электрон. текстовые данные. – Москва, Челябинск: Социум, 2020. – 338 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/96427.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Маурер Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен [Электронный ресурс]/ Маурер Роберт– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82402.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Hugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. – 90 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx
9. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16230-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/530648>
10. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516231>
11. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. –

Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.

12. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

13. 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>.

7.3. Дополнительная литература

1. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак – М.: Юрайт, 2017
2. Масааки Имаи, Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний – М.: Альпина Паблишер, 2014, 274 стр.
3. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: Мультимедийное учебное пособие /Под ред. В.В. Кондратьев. – М.: Инфра – М, 2018
4. Рассел Джесси, Бережливое производство – VSD, 2012, 170 стр.
5. Синго Сигео. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства – ИКСИ, 2015, 428стр.
6. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства/ Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013г., 208 стр.
7. Трачук А.В. Операционный менеджмент. – М.: Кнорус, 2017

7.4. Интернет-ресурсы

1. Harvard Business Review – Россия – <http://hbr-russia.ru>
2. Российский журнал менеджмента – <http://www.rjm.ru>
3. Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент» – <http://www.vestnik management.sp bu.ru>
4. Менеджмент в России и за рубежом – <http://www.mevriz.ru>
5. Проблемы теории и практики управления – <http://www.uptp.ru>
6. Управление персоналом – <http://www.top-personal.ru>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6.Иные источники

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. Журнал «Проблемы теории и практики управления»

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю «**Лидерство и управление людьми** », проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения МОДУЛЯ «Лидерство и управление людьми» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ЛКК-3: способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный в принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы	Использует лидерские качества в принятии решений
ЛКК-4: способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю	Овладевает личными качествами, необходимые руководителю
ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Интегрирует различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач
ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Применяет знания и навыки командообразования и работы в команде

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 10

«Управление изменениями»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Директор программы Executive MBA, директор Центра развития предпринимательства ВШГУ
РАНХиГС _____ Е.Н. Дугина

СОДЕРЖАНИЕ

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	6
4.1. Структура МОДУЛЯ	6
4.2. Содержание МОДУЛЯ	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи модуля

Основной целью модуля «Управление изменениями» является формирование системных знаний и практических навыков, необходимых для эффективного управления организационными изменениями, а также для адаптации к динамичным условиям внешней и внутренней среды.

Задачами модуля является:

- освоение ключевых понятий, принципов и моделей управления изменениями;
- анализ факторов, вызывающих необходимость изменений в организациях;
- приобретение умений применять современные инструменты и методы управления изменениями;
- разработка и реализация управленческих решений, связанных с организационными преобразованиями;
- формирование навыков преодоления сопротивления изменениям;
- обучение методам вовлечения сотрудников в процессы трансформации;
- развитие навыков проектирования и сопровождения изменений в реальных бизнес-ситуациях.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-6¹: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля		
--	--	--	--	--

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 108 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 52 часа, в том числе лекции – 26 часа, практические занятия – 26/26 часов, самостоятельная работа слушателя - 56 часа, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		52	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		26	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		26/26	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		56	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		108	-

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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						В форме практической подготовки	В том числе								
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование	Лекции / в интерактивной форме			Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
10.1	Управление устойчивым развитием бизнеса	42	18		8	10/10			24											
10.2	Управление изменениями	38	18		8	10/10			20											
10.3	Риск-менеджмент	40	16		8	8/8			24											
	Итого:	108	52		26	26/26			56								ИЗ, ИК	3/2	ПСК-6 ОПК-1	

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями;

** 3 – зачет

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 10.1	Управление устойчивым развитием бизнеса	Ключевые термины и определения: Sustainability, цели устойчивого развития ООН, ESG, доступная среда и инклюзия. Направления – социальные изменения, воздействие на окружающую среду, практики корпоративного управления. Ключевые тренды. Трансформация бизнеса: риски и возможности. Повышение устойчивости. Устойчивые решения в цепочке создания ценности. Индикаторы, рейтинги, рэнкинги, индексы и их влияние на бизнес-среду в России. Примеры международных и российских устойчивых стратегий (Walmart, Unilever, СИБУР и др.). Основные ошибки при реализации стратегий устойчивого развития.
Тема 10.2	Управление изменениями	Почему сотрудники сопротивляются изменениям. Модель Коттера: четыре фазы и восемь шагов управления изменениями. Модель ADKAR. Модель перехода Бриджеса. 3 уровня сопротивления изменениям. Модель Маурера. Проблемы при реализации стратегии. Определение последовательности внедрения изменений в компании.
Тема 10.3	Риск-менеджмент	От описательной к предписывающей аналитике. Виды отчетов и функциональное применение. Обзор доступного/международного стека. Практика: строим первый дашборд. Где брать данные: интеграционные возможности. Неочевидные типы данных и метрики. Принятие решений на основе данных.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление изменениями» составляет 56 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Цели и задачи устойчивого развития.	Индикаторы, рейтинги, рэнкинги, индексы и их влияние на бизнес-среду в России. Примеры международных и российских устойчивых стратегий (Walmart, Unilever, СИБУР и др.). Основные ошибки при реализации стратегий устойчивого развития.
Матрица изменений.	Модель Маурера. Проблемы при реализации стратегии. Определение последовательности внедрения изменений в компании. Матрица изменений.
Роль данных в управлении.	Практика: строим первый дашборд. Где брать данные: интеграционные возможности. Неочевидные типы данных и метрики. Принятие решений на основе данных.

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам модуля по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Типы стейкхолдеров. Степень учета и вовлечения стейкхолдеров. Роль стейкхолдеров в процессах организационного обеспечения проектов. Роль стейкхолдеров в управление портфелем проектов.
2. Современные подходы к управлению проектами (Agile, Scrum, Kanban). Сравнение традиционного метода управления проектами (Waterfall) с agile-методиками. Выбор подходов, методов и приемов управления проектами в цифровом бизнесе.
3. Особенности управления различными типами проектов в цифровом бизнесе. Этапы реализации digital-проекта. Методы и инструменты оценки рисков на различных этапах реализации digital-проекта.
4. Жизненный цикл проекта в цифровом бизнесе. Основные фазы и участники проекта. Структура работ digital-проекта. Контроль за ходом исполнения проекта. Механизмы отчетности. Управление ресурсами. Финансирование digital-проекта. Разработка бизнес-плана digital-проекта.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Бюджетирование проекта, виды и формы представления бюджета.
2. Внешняя и внутренняя среда проекта, их влияние на проект.
3. Инструментарий календарного планирования в управлении проектами.
4. Классификация и особенности различных видов проектов.
5. Контроль и оперативное Управление изменениями по временным параметрам и внесение изменений в расписание проекта.
6. Критерии оценки и сравнительного анализа при выборе обеспечения управления проектом.
7. Метод оценки затрат на "освоенный объем" работ при реализации.

8. Методы и средства определения перечня работ проекта.
9. Методы и средства, применяемые при разработке расписания проекта.
10. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.
11. Методы оценки и снижения рисков в проекте.
12. Методы снижения и защиты от рисков при управлении проектом.
13. Методы управления предметной областью проекта.
14. Методы, средства, входная информация для оценки продолжительности работ проекта.
15. Модели жизненного цикла проекта.
16. Определение взаимосвязей работ проекта, методы и средства, используемые для этого.
17. Организация управления проектом, типы организационных структур управления проектом, их особенности.
18. Основные задачи и методы контроля стоимостных параметров при управлении проектом.
19. Основные задачи подсистемы управления рисками в проекте.
20. Основные задачи процесса управления рисками в проекте.
21. Основные задачи управления коммуникациями в проекте.
22. Основные задачи управления проектом по стоимостным параметрам на стадиях его жизненного цикла.
23. Основные задачи управления человеческими ресурсами проекта.
24. Основные и конкретные функции управления проектом.
25. Основные этапы процесса планирования проекта.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме аттестационной работы.

Этапы работы и система оценки

Итоговая оценка за выполнение образовательного элемента «Управление изменениями» складывается из двух частей:

1. Групповая разработка решения и защита проектов – 60 % итоговой оценки*
2. Индивидуальная пояснительная записка – 40 % итоговой оценки

*по результатам групповой работы (разработка решения, презентация, участие в сессии вопросов и ответов) все участники группы получают одну оценку (одинаковые оценки для всех участников группы).

Примерное задание

На основании групповой работы над кейсом, а также обратной связи, полученной по результатам защиты представьте:

- суть вашего предложения Клиенту в формате **Executive summary**

В Части 1 представьте:

1. Анализ сильных сторон проекта
2. Области улучшения/развития предложенного решения по результатам обратной связи и группового обсуждения
3. Представьте основные риски проекта и антирисковые мероприятия

При анализе руководствуйтесь следующими критериями:

- Ценность проекта для клиента
- Ценность проекта для рынка в целом
- Новизна и инновационность

В Части 2 проанализируйте работу в команде, включая:

1. Свою работу в команде, свой вклад, эффективность взаимодействия

2. Что могло бы сделать Вашу работу в команде более эффективной (не считая цифровых средств связи)
3. Как были распределены роли в команде? Можно ли было их распределить эффективнее?
4. Что еще могло сделать работу команды эффективней в целом?

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, названием эссе, ФИО слушателя, год
- Executive summary, 1 часть, 2 часть
- Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Управление изменениями»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
0-39%	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
40-59%	Удовлетворительно (начальный репродуктивный уровень раскрытия темы)	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу.
60-79%	Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)	Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению

				издержек.
80-100%	Отлично (глубокий системный уровень раскрытия темы)	Теорию и современную практику формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Решает задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формирует концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивает соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе.	Осуществляет анализ разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно - правовые документы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
4. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
5. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

7.2. Основная литература

1. Ньютон Ричард Управление изменениями от А до Я [Электронный ресурс]/ Ньютон Ричард– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82359.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Клаверов В.Б. Управление изменениями. Кейс практического обучения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клаверов В.Б.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 142 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, 2017. – 319 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. Белый Е.М. Управление изменениями [Электронный ресурс]: конспект лекций/ Белый Е.М., Романова И.Б. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 79 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70287.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Букунов С.В. Автоматизация процессов бизнес-планирования с помощью системы управления проектами MS Project [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Букунов С.В., Букунова О.В.– Электрон. текстовые данные.– Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.– 72 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74321.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Трубилин А.И. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Трубилин А.И., Гайдук В.И., Кондрашова А.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019.– 163 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html>.– ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
9. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
10. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
11. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
12. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.

13. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Богданов Б. Управление изменениями. Корпоративная система - шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016
2. Верзух Эрик. Управление изменениями. Ускоренный курс по программе MBA. — М.: Диалектика Вильямс, 2018
3. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление изменениями по методу. — М.: Альпина Паблишер, 2018
4. Стилмен Э. Head First Agile. Гибкое Управление изменениями. — М.: Питер, 2019

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/tax/doing-business-in-Russia-2015.pdf>
2. <http://www.investopedia.com/>
3. <http://www.consensus-economics.com/>
4. <http://www.worldbank.org/>
5. <http://www.rba.co.uk/sources/stats.htm>
6. <http://www.economist.com/>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Управление изменениями»

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по модулю «Управление изменениями», проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения МОДУЛЯ «Управление изменениями» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-6: Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление инвестициями»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Основатель Vinden.One

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal line.

Андряшкин С.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление инвестициями» слушателями является получение умений и практических навыков о стратегии финансирования, кредитования и финансового регулирования инвестиционной деятельности, определение ее негативных моментов и возможных путей их устранения.

Задачами освоения дисциплины являются:

- понимание сущности и экономического содержания инвестиционной стратегии и стратегической инвестиционной деятельности;
- понимание функциями инвестиционного процесса и инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта;
- решать задачи, связанные с привлечением внешнего финансирования;
- формирования оптимальной структуры источников финансирования инвестиционной деятельности организации;
- расчет финансово-экономических показателей эффективности инвестиционных проектов.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-5¹: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Систем внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта	Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов по внутреннему контролю с учетом передового российского и зарубежного опыта Решать задачи исследовательского и	Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		Требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	проектного характера, связанные с разработкой системы внутренних регламентов работы систем внутреннего контроля экономических субъектов с учетом передового российского и зарубежного опыта, требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	
--	--	--	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 8 часов, в том числе лекции – 4 часов, практические занятия – 4/4 часов, самостоятельная работа слушателя - 110 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		110	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
12.1	Оценка и прогнозирование инвестиционного рынка	30	2		2	-			28										
12.2	Формирование инвестиционной стратегии предприятия	30	2		-	2/2			28										
12.3	Планирование инвестиций	28	2		2	-			26										
12.4	Портфель реальных инвестиционных проектов	30	2		-	2/2			28										
	Итого:	120	8		4	4/4			110								ИК, Э	Э /2	ПСК-5

* Э-эссе, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 12.1	Понятие инвестиционного рынка. Сегменты инвестиционного рынка. Основные элементы инвестиционного рынка (спрос, предложение, цена, конкуренция), их взаимосвязь. Конъюнктура инвестиционного рынка - основа разработки инвестиционной стратегии и формирования инвестиционного портфеля.	Анализ конъюнктуры. Макроэкономические показатели развития инвестиционного рынка. Мониторинг рынка. Изучение и анализ текущей конъюнктуры. Прогнозирование развития инвестиционного рынка. Инвестиционная привлекательность отраслей экономики. Цель, задачи, показатели анализа инвестиционной привлекательности отраслей.
Тема 12.2	Понятие и необходимость разработки инвестиционной стратегии, её роль в эффективном управлении деятельностью предприятия. Принципы и основные этапы разработки инвестиционной стратегии предприятия. Стратегические цели инвестиционной деятельности, их классификация. Основные этапы процесса формирования стратегических целей.	Анализ тенденций развития инвестиционной деятельности отдельных объектов стратегического управления предприятия. Главная стратегическая цель. Система основных и поддерживающих целей инвестиционной деятельности. Обоснование стратегических направлений и форм инвестиционной деятельности. Определение соотношения различных форм инвестирования, отраслевой и региональной направленности инвестиционной деятельности. Разработка стратегических направлений формирования инвестиционных ресурсов. Определение общего объема инвестиционных ресурсов, эффективных схем финансирования, необходимого объема привлечения собственных и заемных инвестиционных ресурсов. Оптимизация структуры источников формирования инвестиционных ресурсов.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 12.3	Инвестиционное планирование: понятие, сущность и формы. Прогнозирование, текущее и оперативное планирование инвестиционной деятельности, их взаимосвязь. Виды инвестиционных планов. Инвестиционные проекты как форма реализации инвестиционного планирования. Понятие инвестиционного проекта, основные направления реальных проектов. Бизнес-план как форма представления инвестиционного проекта. Краткая характеристика основных разделов бизнес-плана.	Характеристика отрасли, предприятия, в которых реализуется проект. Характеристика продукта. Анализ рынков сбыта и конкурентов. План маркетинга. Планирование производства и сбыта продукции. Стратегия маркетинга. План реализации важнейших этапов осуществления инвестиционного проекта. Обеспеченность проекта основными факторами производства. Форма и структура управления реализацией инвестиционного проекта. Финансовый план. Составление графика потока инвестиций, связанных со строительством и вводом объекта в эксплуатацию. Обоснование плана доходов и расходов, связанных с эксплуатацией реализуемого инвестиционного проекта. Определение точки безубыточности инвестиционного проекта. Определение периода окупаемости инвестиций. Оценка рисков. Разработка схемы финансирования инвестиционного проекта.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 12.4	Особенности портфеля реальных инвестиционных проектов. Формирование портфеля. Основные стадии. Финансовый анализ как важнейший инструмент формирования портфеля реальных инвестиционных проектов. Краткая характеристика бухгалтерского и экономического подходов к финансовой оценке проектов. Критерии отбора проектов в портфель.	Проблема противоречивости критериев. Выбор критерия в сравнительном анализе альтернативных, взаимоисключающих проектов. Точка Фишера и принятие решений. Критерий выбора при анализе инвестиционных проектов с неординарным типом денежного потока. Модифицированный внутренний уровень доходности. Критерий отбора в портфель проектов, имеющих разные сроки жизни. Методы устранения влияния временного фактора. Оптимальный бюджет капитальных вложений и формирование портфеля. Различные подходы к формированию портфеля в условиях достаточности капитала и ограничений бюджета предприятия. Оперативное управление портфелем реальных инвестиционных проектов. Составление календарного плана реализации проекта. Принципы его разработки.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление инвестициями» составляет 110 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Оценка и прогнозирование инвестиционного рынка	Финансовый анализ ценных бумаг, его значение и цели. Определение конкретных характеристик ценных бумаг. Выявление неверно оцененных рынком ценных бумаг. Методы фундаментального анализа. Технический анализ. Формирование портфеля, цели и задачи. Пассивный и активный метод управления. Содержание пассивного метода. Индексный фонд. Базовые характеристики активного метода управления. Тактика выбора ценной бумаги.
Формирование инвестиционной стратегии предприятия	Особенности оценки инвестиционных проектов. Логика оценки инвестиционных проектов. Учет временной стоимости денег. Денежные потоки и их оценка. Стоимость капитала и ее роль в оценке инвестиционных проектов. Критерии оценки

	инвестиционных проектов. Анализ чувствительности инвестиционного проекта. Бюджетная эффективность. Социальные результаты реализации инвестиционных проектов.
Планирование инвестиций	Понятие инвестиционного анализа. Формы инвестиционного анализа. Этапы осуществления инвестиционного анализа. Системы инвестиционного анализа. Информационная база инвестиционного анализа. Формы графического представления результатов анализа.

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

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплины, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Сущность и формы инвестиционного планирования.
2. Виды инвестиционных планов.
3. Бизнес-план инвестиционного проекта, его характеристика.
4. Основные разделы бизнес-плана, их содержание.
1. Особенности портфеля реальных инвестиционных проектов.
2. Характеристика основных стадий формирования портфеля.
3. Финансовый анализ инвестиционных проектов, его роль в формировании портфеля.
4. Критерии отбора инвестиционных проектов в портфель.
5. Выбор критерия в сравнительном анализе альтернативных, взаимоисключающих проектов.
6. Критерий выбора при анализе инвестиционных проектов с неординарным типом денежного потока.
7. Критерий отбора в портфель проектов, имеющих разные сроки жизни.
8. Оптимальный бюджет капитальных вложений и формирование портфеля.
9. Характеристика основных этапов процесса оперативного управления портфелем реальных инвестиционных проектов.

Портфель реальных инвестиционных проектов	Особенности портфеля ценных бумаг. Типы портфелей и цели портфельного инвестирования. Основные этапы процесса формирования портфеля, их краткая характеристика. Способы управления портфелем ценных бумаг финансовым менеджером. Определение (выработка) инвестиционной политики инвестора. Построение кривых безразличия. Определение ожидаемой доходности портфеля. Метод использования стоимостей на конец периода. Метод использования ожидаемой доходности ценных бумаг.
---	---

Текущий контроль в форме эссе по примерным темам:

1. Особенности и проблемы финансирования инвестиционных проектов российских предприятий.
2. Управление проектами: зарубежный и отечественный опыт.
3. Инвестиционный рейтинг регионов РФ.
4. Система поддержки инновационного предпринимательства.
5. Основные направления современной инвестиционной политики.
6. Региональное распределение инвестиционных ресурсов.
7. Региональные особенности реализации инвестиционной политики в регионе.
8. Бюджетные ассигнования и сфера их применения.
9. Финансирование инвестиций в зонах свободного предпринимательства.

Требования к написанию эссе:

1. Текст должен быть хорошо структурирован и состоять из трех частей:
 - *введение*, в котором, во-первых, ставится проблема работы, во-вторых, даются определения используемым в дальнейшем ключевым понятиям и, в-третьих, содержится план изложения;
 - *основная часть*, в которой предлагаются аргументы сначала в пользу одной точки зрения, а затем – в пользу противоположной;
 - *заключение*, в котором подводится итог работы, соотносящийся с поставленной во введении проблемой.
2. Используемые понятия и предлагаемые аргументы должны опираться на научную литературу и делать прямой отсыл к ней. Минимальное количество привлекаемых литературных источников – 5 статей / глав книг. Использование англоязычной литературы приветствуется.
3. Текст должен быть написан шрифтом Times New Roman, 12 кегль, 1,5 интервал. Рекомендуемый объем – 12 000 знаков без пробелов, то есть около 7 страниц.

Работа сдается преподавателю по электронной почте. В теме письма указывается фамилия, затем тема эссе.

- Работы, присланные позже указанного времени, оцениваются на 2 балла ниже;
- Отсутствие эссе означает оценку 0 за эссе;
- Темы не дублируются;
- Тема считается закрепленной за слушателем после согласования с преподавателем на занятии или по электронной почте;
- Тему эссе слушатель выбирает из списка, предложенного преподавателем;
- Слушатель может писать эссе по другой теме, предварительно согласовав ее с преподавателем не позднее установленного срока;
- Эссе на свободную тему не рассматриваются;
- При обращении к преподавателю по эл. Почте необходимо сохранять всю переписку в теле письма;

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен в форме решения задач.

Примеры задач:

Задача 1. Рассчитайте эффективную стоимость кредита под 13 процентов годовых при ставке налога 20 процентов.

Задача 2. Текущая цена одной обыкновенной акции компании составляет 50 рублей. Ожидаемая в следующем году величина дивиденда 5 рублей. Кроме того,

предприятие планирует ежегодный прирост дивидендов 4%. Определить стоимость обыкновенного капитала предприятия.

Задача 3. Предприятие ABC является относительно стабильной компанией с величиной $\beta = 0,5$, а предприятие ВСА в последнее время испытывало колебания состояния роста и падения своих доходов, что привело к величине $\beta = 1,2$. Величина процентной ставки безрискового вложения капитала равна 6%, а средняя по фондовому рынку – 12%. Определить стоимость капитала компаний с помощью ценовой модели капитальных активов. Дать интерпретацию полученным значениям стоимостей капиталов.

Поскольку вторая компания является менее стабильной и более рискованной, стоимость ее капитала получилась закономерно выше.

Задача 4. Ожидается, что прибыль, дивиденды и рыночная цена акции компании будут иметь ежегодный рост на 7 процентов. В настоящее время акции компании продаются по 23 рубля за штуку, ее последний дивиденд составил 2 рублей, и компания выплатит 2,14 рубля в конце текущего года.

Задача 5. Для проекта с начальными инвестициями в 250 млн. руб., в котором предполагаются равномерные ежегодные поступления в размере 90 млн. руб. Определить срок окупаемости проекта, если ставка дисконтирования равна 10%.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Управление инвестициями»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетворительно	Принципов и основных положений теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции	Отсутствие навыков
4	Хорошо	Принципов и основных положений теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных	Руководство разработкой проектов реконструкции организации, мероприятий по сокращению сроков освоения новой техники и технологии, рациональному использованию производственных мощностей, снижению

		и типовые методы их совершенствования	информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции	энерго-материалоемкости и производства, повышению его эффективности, улучшению качества продукции, совершенствованию организации труда.
5	Отлично	Принципов и основных положений теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования Организационных технологий проектирования производственных систем, нормативной базы проектирования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Руководство разработкой проектов реконструкции организации, мероприятий по сокращению сроков освоения новой техники и технологии, рациональному использованию производственных мощностей, снижению энерго-материалоемкости и производства, повышению его эффективности, улучшению качества продукции, совершенствованию организации труда.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
2. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

7.2. Основная литература

1. Сурова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и Креативные решения для бизнеса [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент»/ Сурова Н.Ю. – Электрон. текстовые данные. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 415 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81833.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Джон О'Кифф Нешаблонное мышление [Электронный ресурс]: проверенная методика достижения амбициозных целей/ Джон О'Кифф – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 278 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39301.html>. – ЭБС «IPRbooks»

3. Меерович М.И. Креативные решения для бизнеса: формирование и развитие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меерович М.И., Шрагина Л.И. – Электрон. текстовые данные. – Москва: СОЛОН-Пресс, 2019. – 276 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94937.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. Джон Миллер Проактивное мышление [Электронный ресурс]: как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь/ Джон Миллер – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 242 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39360.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
7. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
8. Гапоненко, А.Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16230-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/530648>
9. Коргова, М.А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516231>
10. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]/ Айзенштат Расселл [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 587 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Тюльпинова Н.В. Компьютерные и информационные технологии в науке и производстве [Электронный ресурс]: учебное пособие для магистров/ Тюльпинова Н.В. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2020. – 268 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/88759.html>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Болодурина М.П. Инвестиционная стратегия [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Болодурина М.П. – Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. – 184 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61359.html>. – ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <https://grebennikon.ru/journal-36.html#volume2019-2> – журнал «Стратегический менеджмент»

2. <https://www.rbc.ru/> крупнейший российский деловой медиахолдинг, представленный на всех ключевых контентных платформах - в интернете, телевидении и прессе

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru> - Гарант
2. <https://www.consultant.ru/> - Консультант

7.6. Иные источники

1. Журнал «Экономические стратегии»
2. Журнал «Методы менеджмента качества»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «**Управление инвестициями**» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Управление инвестициями» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Корпоративное управление и ответственность бизнеса»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Программный директор ООО «АртГрафикс.ру»



Пуртов А.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Корпоративное управление и ответственность бизнеса» слушателями является развитие корпоративного управления, а также формирование практических навыков ведения корпоративного управления, изучение основ корпоративной культуры, как части успешного корпоративного управления внутри компании.

Задачами освоения дисциплины являются:

- знать специфику корпоративного взаимодействия и управления, основные понятия дисциплины, закономерности взаимодействия субъектов в корпоративной системе;
- уметь адекватно применять модели и подходы теории корпоративного взаимодействия для решения задач, связанных с организацией корпоративного управления;
- владеть навыками использования некоторого минимума практических приемов влияния на организационное поведение и управления им.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-6¹: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 8 часов, в том числе лекции – 4 часов, практические занятия – 4/4 часов, самостоятельная работа слушателя - 110 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		110	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
13.1	Международные системы корпоративного управления. Международные системы корпоративного управления. Англо-американская система	64	4		2	2/2			60										
13.2	Международные системы корпоративного управления. Континентальная (Германская) система. Семейная система. Делегирование полномочий и ответственности как модель управления	54	4		2	2/2			50										
	Итого:	120	8		4	4/4			110								К	Э/2	ПСК-6

*К – кейс

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 13.1	Основные модели корпоративного управления в зарубежных компаниях. ПРО Особенности формирования европейского права в сфере корпоративных отношений. Кодексы корпоративного управления развитых европейских стран.	Германская (континентальная) модель. Инсайдерская модель. Американская система корпоративного управления. Японская система корпоративного управления. Аутсайдерская модель. Ключевые участники модели. Структура владения акциями в Американской модели. Состав совета директоров. Законодательная база, требования к раскрытию информации. Взаимодействия между участниками. Агентские издержки и методы их сокращения в американской системе.
Тема 13.2	Ключевые участники в континентальной и семейной модели. Структура владения акциями в континентальной модели. Структура наблюдательных и исполнительных органов. Законодательная база, требования к раскрытию информации	. Понятие и основные принципы. Права и обязанности руководителя и сотрудника в рамках модели. Преимущества управления путем делегирования полномочий для компании, сотрудников и руководителей. Основные виды делегирования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Корпоративное управление и ответственность бизнеса» составляет 110 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Международные системы корпоративного управления	Ключевые понятия, термины и определения корпоративного управления. Предмет корпоративного управления. Совет директоров, акционеры. Их права и обязанности. Раскрытие информации. Основные закономерности корпоративного взаимодействия. Конфликт интересов. Цели и задачи принципов корпоративного управления. Организация экономического развития и сотрудничества.

	Деятельность совета ОЭСР в области корпоративного управления. История корпоративного управления
Международные системы корпоративного управления. Англо-американская система	Проблемы в области корпоративного управления в условиях финансового и экономического кризиса. Основные аспекты управления, необходимые к изменению в период кризиса. Реформы. Усиление роли государства в корпоративном управлении.
Международные системы корпоративного управления. Континентальная (Германская) система. Семейная система	Анализ проблем и перспективы дальнейшего развития международного корпоративного управления.
Делегирование полномочий и ответственности как модель управления	Методические подходы к оптимизации команд: дизайн или/и формирование. Синтез подход в повышению эффективности команды. Распределение ролей. Командные роли в концепции М.Бельбина. Анализ ролевых профилей по модели Бельбина. Модель Майерс-Бриггс. Соционика. Интеллектуальные роли (психотипы) в модели Кейрси. Анализ командной деятельности по модели Марджерисона-Маккенна. Управленческие роли в модели Т.Ю.Базарова. Базовые умения члена команды по О'Нилу, Альфреду и Бейкеру. Понятие целевой роли члена команды. Центральность целевой роли. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды. Эффекты давления среды на членов команды. Психологическая совместимость и сплоченность команды. Характеристики высокопроизводительной команды. Особенности «плохих» и «хороших» команд. Команда и коллектив.

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

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме обсуждения кейсов

Примерные кейсы

Данный кейс подробно описывает переговоры нью-йоркского инвестиционного банка Лейман Бразерс в отчаянной попытке предотвратить банкротства в сентябре 2008 года. После обвала рынка субстандартной ипотеки США в феврале 2007 года, спад на мировых финансовых рынках начал ускоряться. Лейман Бразерс, находясь в сильной зависимости от положения на рынках субстандартной ипотеки и коммерческой недвижимости, начал претерпевать нарастающие убытки. В поисках банка, готового произвести слияние, председатель правления и главный исполнительный директор Ричард "Дик" Фульд начал активно искать банк, готовый купить компанию. Получив отказ от нескольких перспективных потенциальных покупателей, Фулд поручил своему адвокату предложить сделку Банку Америки. Несмотря на поддержку представителей власти США последующие переговоры между Лейман Брозерс и Банком Америки провалились. После очередной провальной попытки заключить сделку с Барклайс Банк, Дик Фулд был отстранен и официальные представители правления США напрямую занялись решением

судьбы Лейман Бразерс. В критический момент, финансовые органы власти Великобритании отказались содействовать спасению Лейман Бразерс. Совет директоров банка следил за ходом переговоров, произведя 4 встречи в минувшие выходные 13 и 14 сентября. Во время четвертой встречи официальный представитель правления США обратился к совету директоров и заявил, что банкротство Лейман Бразерс будет отвечать интересам нации. Перед советом директоров стоит крайне непростая задача: согласиться на крах компании или же и дальше производить попытки выиграть время и противостоять выраженному пожеланию правительства США

Case Study № 2:

Кейс 2: Бертельсман - Вопрос собственности: Руководителям Bertelsmann AG (BAG), первого в Европе и пятого крупнейшего конгломерата во всем мире, предстояло принять важное решение в далеком 2006 году. В соответствии с соглашением достигнутом в 2000 году, а тем же государственным коносаментом, только ее единственный акционер, не подконтрольный семье Мохн, имеет право продать 25-процентную долю акционерной компании на фондовом рынке при условии, что ранее с семьей Мохн не было достигнуто соглашение о выкупе этого пакета акций по цене, подлежащей обсуждению. Дается краткое описание бизнес-специализации компании Бертельсман, корпоративной этики, и структуры управления компанией с точки зрения семейного управления бизнесом и системы отчетности, также дана информация об альтернативных вариантах решения проблемы и последствия их применения для компании (первичное публичное размещение акций и выкуп). Студентам предлагается предоставить всестороннее обоснование своему решению относительно наиболее выгодного альтернативного варианта решения задачи, как если бы они были Гюнтером Тиленом, генеральным директором компании Бертельсман.

Case Study № 3:

Жульничество с извлекаемыми запасами нефти: В Январе 2004 года, группа компаний Royal Dutch/Shell объявила, что уменьшит свою оценку действительных запасов нефти почти на 4 миллиарда баррелей, что составит 20 процентов. Объявление спровоцировало серию событий, включая понижение цен на акции компании, проведение внутреннего и внешнего расследований и отставки нескольких ведущих специалистов. За этот период всплыли детали о спорах, возникавших среди руководства в отношении деятельности компании. Руководителям предстояло принять меры по восстановлению доверия общественности.

Case Study № 4:

Кейс 4: Издательство Spiegel: Der Spiegel-самый влиятельный журнал политических новостей Германии. В 1970-х годах его основатель Рудольф Аугштайн раздал 50% акций своим сотрудникам и а другие 25% продал конкурирующему издательству Gruner+Jahr, однако сохранил значительный контроль в течение своей жизни, определив правила внутреннего распорядка корпорации, что каждое значимое бизнес-решение потребует одобрения 76% акционеров. Однако, когда Аугштайн умер в 2002 году, его совладельцы воспользовались пунктом этого же устава, который давал им право выкупить 0,5% акций каждого из наследников Аугштайна, которые таким образом теряли право вето. В сентябре 2007 года, преимущества и цена совместного владения компанией с работниками приобрели особенно выраженный характер, когда сотрудники не поддержали предложение генерального директора о приобретении 50% акций издательства Financial

Times Deutschland. Столкнувшись с возникшим соотношением сил, старший сын Рудольфа Якоб Аугштайн был вынужден переосмыслить роль, которую его семья могла сыграть в дальнейшей судьбе издательства Spiegel. Должен ли он попытаться выкупить главный пакет акций? Или же продать семейный пакет акций? Но кому и по какой цене?/

Текущий контроль в форме написания индивидуального задания для выполнения самостоятельной работы.

Примерные темы индивидуальных заданий:

1). Вопросы по кейсу «Порше: запуск Кайена»

Насколько и в каком направлении запуск Кайена изменил брэнд Порше?

Какова ценность онлайн-сообщества Реннлист для Порше? Насколько полезно (или вредно) сообщество для брэнда?

Должен ли Видекинг (Президент Порше) прислушаться к Реннлист сообществу? Почему? Должен ли он принимать участие в обсуждениях?

Представьте себе, что вы новый владелец Кайена: насколько повлияет мнение онлайнсообщества на вашу покупку?

Какие выводы из опыта запуска Кайена должен сделать Видекинг для запуска новой Панамеры? Насколько сложнее (легче) сделает запуск Панамеры опыт запуска Кайена?

2). Обсуждение кейса: TNK-BP.

Вопросы к кейсу:

Почему BP создал совместное предприятие TNK-BP? Было ли это выгодно для обеих компаний?

Как удачно функционировал TNK-BP? Оправдало ли совместное предприятие ожиданий TNK? BP? Почему совместное предприятие испытывало ряд проблем?

Было ли у Российского правительство какое-то особое намерение касательно СП?

Какие варианты дальнейшего развития событий есть у BP? Что бы вы им порекомендовали?

3). Обсуждение кейсов: Ройал Датч – Shell в России. Вопросы кейса:

Какая основная разница между мировыми рынками газа и нефти? Какое место в этом рынке занимает Россия?

Какую роль играет PSA в защите интересов иностранных инвесторов? Почему PSA настолько противоречив в России?

Должен ли Шелл продолжить проект Сахалин-2 и инвестировать еще 10 миллиардов долларов в Россию, несмотря на ряд юридических проблем? Как менеджеры Шелл могут избежать рисков?

4). Обсуждение кейсов: P&G Вопросы к кейсу:

Какие сигналы к тому, что пора что-то менять в бизнесе, поступили компании Проктер энд Гэмбл?

Как бы вы проводили переговоры с сотрудниками касательно данных перемен? Когда? Какие показатели можно использовать для мотивации сотрудников?

Как консультант, чтобы вы порекомендовали Дэйву Вокеру?

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен (в форме презентации).

Задание для подготовки к промежуточной аттестации:

На основании изученного материала проведите анализ потребности клиента и разработайте новый продукт или услугу, наилучшим образом удовлетворяющий выявленную потребность. Разработайте прототип, проведите тестирования. В итоговой презентации расскажите обо всех этапах создания нового продукта или услуги, о том, как строился творческий процесс, наиболее сложные для вас этапы. Оценка клиентом нового продукта. Lessons learnt: ваши общие выводы и рекомендации о применении метода дизайн-мышления.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Корпоративное управление и ответственность бизнеса»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Ци фр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
2	Не удовлетво рительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетво рительно	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.

4	Хорошо	Все вышеперечисленное и: организационные технологии проектирования производственных систем, нормативную базу проектирования.	Все вышеперечисленное и: использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Все вышеперечисленное и: совершенствование организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, широкому внедрению научно-технических достижений.
5	Отлично	Все вышеперечисленное и: методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определение их экономической эффективности. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Основы работы по профориентации. Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале. Цели, стратегию развития и бизнес-план организации. Теории и методы формирования бренда организации.	Все вышеперечисленное и: производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Рассчитывать бюджет в области управления персоналом. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач. Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда. Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных	Все вышеперечисленное и: Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала. Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом.

			органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала. Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом.	
--	--	--	--	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

7.2. Основная литература

1. Сурова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент»/ Сурова Н.Ю. – Электрон. текстовые данные. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 415 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81833.html>. – ЭБС «IPRbooks».
2. Жанна Лидтка Думай как дизайнер [Электронный ресурс]: дизайн-мышление для менеджеров/ Жанна Лидтка, Тим Огилви – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015.– 231 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39198.html>. – ЭБС «IPRbooks».

3. Ричард Брэнсон Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнес-школе [Электронный ресурс]/ Ричард Брэнсон – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 318 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39144.html>. – ЭБС «IPRbooks».
4. Синг Онг Ю Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее [Электронный ресурс]/ Синг Онг Ю – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 320 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82583.html>. – ЭБС «IPRbooks».
5. Ричард Паркс Кордок Апгрейд мышления: Взгляд на бизнес с высоты 10 000 метров [Электронный ресурс]/ Ричард Паркс Кордок – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 160 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83080.html>. – ЭБС «IPRbooks».
6. Мирвис Филип В пустыню и обратно: величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса [Электронный ресурс]/ Мирвис Филип, Аяс Карен, Рот Джордж – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 275 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83094.html>. – ЭБС «IPRbooks».
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>.
9. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
10. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
11. 10. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
12. Ковалев, Д. В. Цифровая экономика: учебник / Д. В. Ковалев, Е. В. Маслюкова, А. Ю. Никитаева. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-9275-3988-8. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/27117>.
13. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
14. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
15. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. —

Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Тим Браун Дизайн-мышление [Электронный ресурс]: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей/ Тим Браун– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013.– 239 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39195.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Фокс Джеффри Рецепты успеха: Уроки бизнеса за обеденным столом [Электронный ресурс]/ Фокс Джеффри– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 171 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82461.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Васильева Е.В. Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучение клиентских запросов и создание идей. – М.: КноРус, 2018
4. Бернард Рос. Привычка достигать. Как применять дизайн-мышление для достижения целей, которые казались вам невозможными. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
5. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – М. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
6. Журавлева Н., Кутенева И. Дизайн-мышление. – М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2016
7. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Тим Браун; пер. с англ. Владимира Хозинского. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 26.

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.economist.com/>
2. Сайт «Дизайн-мышление. DesignThinking» <http://irkeku.blogspot.com/>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Communication Arts»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Корпоративное управление и ответственность бизнеса»** проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;

- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Корпоративное управление и ответственность бизнеса» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-6: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Организует разработку стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Инновации и предпринимательство»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Программный директор ООО «АртГрафикс.ру»



Пуртов А.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Инновации и предпринимательство» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере инновационного предпринимательства.

Задачами дисциплины является:

- Развитие целостного представления о современных формах инновационного предпринимательства.
- Формирование осознанного отношения к инновационному предпринимательству на основе понимания ключевых отличительных особенностей ведения цифрового бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в области инновационного предпринимательства.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-4¹: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Методов оценки процессов и документов по управлению персоналом Технологий бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования Технологий и методов разрешения конфликтов Норм этики консультирования и делового общения	Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом Обсуждать с руководителем потенциал повышения эффективности системы управления персоналом Обсуждать с руководителем планы внедрения проектов развития структуры и реинжиниринга процессов	Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.

¹ Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448).

			системы управления персоналом	
			Разрешать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения	

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 8 часов, в том числе лекции – 4 часов, практические занятия – 4/4 часов, самостоятельная работа слушателя - 110 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		110	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	зачет	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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				В форме практической подготовки		В том числе										
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование							
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18		
14.1	Стратегические инновации в организации	24	0		0	0			24												
14.2	Дизайн-мышление	24	0		0	0			24												
14.3	Коммерциализация результатов	26	2		0	2/2			24												
14.4	Управление интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики	26	2		2	0			24												
14.5	Внедрение инноваций	28	4		2	2/2			24												
	Итого:	120	8		4	4/4			110								ИК	3/2	ПСК-4		

* ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 3 – зачет

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 14.1	Стратегические инновации в организации. Как предвидеть направления развития и создавать инновации для устойчивого роста компании?	Настройка ДНК организации на инновации. Принятие риска, важность простоты решений, техники выявления и раскрытия инновационного потенциала.
Тема 14.2	Инновационное развитие компаний в условиях цифровой трансформации.	Развитие дизайн-мышления. Организация управления инновационным проектом.
Тема 14.3	Концепция товара и прототипирование. Продвижение нового товара на рынок.	Организационные аспекты коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Основные схемы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.
Тема 14.4	Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики. Объекты интеллектуальной собственности как результаты интеллектуальной деятельности.	Интеллектуальный капитал digital-компаний: методы исследования, измерения и оценки. Стратегия приращения знаний и формы работы с явными и неявными знаниями в условиях цифровой экономики. Информационные технологии управления знаниями.
Тема 14.5	Внедрение инноваций. Методы внедрения инноваций на предприятии. Принудительный метод. Метод адаптивных отклонений. Управление кризисной ситуацией. Управление сопротивлением.	Самостоятельная реализация. Традиционный аутсорсинг. Покупка инноваций. Совместные предприятия. Стратегические альянсы. Инновационные инкубаторы. Инструменты и инновационные техники на каждый день: «комплект инноватора», практикоориентированные техники.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Инновации и предпринимательство**» составляет 110 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Стратегические инновации в организации	Различные виды стратегии: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др. Характеристики предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения.
Дизайн-мышление	Творческий подход vs аналитический. Отличие от других методов создания новых продуктов и услуг. Как работает творческий мозг? Существует ли другое мышление у дизайнеров? Выработка множественных решений. Поверхностные и глубокие решения. Семь ошибок креативщика в работе с командным проектом. Вербальные упражнения, от слов к делу.
Коммерциализация результатов	Участники процесса коммерциализации. Разработчики инноваций. Покупатели инноваций. Научно-исследовательские институты. Государственные фонды и программы. Малые и средние предприятия. Коллективы изобретателей. Изобретатели-одиночки. Негосударственные фонды и гранды. Венчурные фонды и «бизнес-ангелы». Консалтинговые компании. Инновационные центры и бизнес-инкубаторы.
Управление интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики	Продукты компаний Autonomy (IDOL™ Server), Fast Search&Transfer (FAST ESP, Convera RetrievalWare), Endeca, IBM. Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10). Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10).
Внедрение инноваций	Пять правил управления внедрением инноваций. Правило 30%. Правило трех С. Правило 15%. Правило количественных целей. Правило «терпеливых денег».

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплины, задать дополнительные вопросы, а также подготовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Инновационное развитие компаний в условиях цифровой трансформации.
2. Взаимодействие крупного и малого предпринимательства
3. Государственно-частное партнерство
4. Инвестиционные проекты как фактор развития компании
5. Государственное регулирование инновационного процесса
6. Инновационная деятельность среднего и крупного бизнеса
7. Маркетинговая составляющая инновационной деятельности
8. Инвестиционная деятельность в условиях кризиса

9. Теневые маркетинговые стратегии
10. Интернационализация теневой экономики
11. Права собственности в российской экономике
12. Управление структурой капитала компании
13. Эффективность привлеченных ресурсов
14. Организация управления инновационным проектом.
15. Концепция товара и прототипирование.
16. Продвижение нового товара на рынок.
17. Организационные аспекты коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.
18. Основные схемы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.
19. Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики.
20. Объекты интеллектуальной собственности как результаты интеллектуальной деятельности.
21. Интеллектуальный капитал digital-компаний: методы исследования, измерения и оценки. Стратегия приращения знаний и формы работы с явными и неявными знаниями в условиях цифровой экономики.
22. Информационные технологии управления знаниями.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по темам:

1. Различные виды стратегии: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др. Характеристики предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения.
2. Творческий подход vs аналитический. Отличие от других методов создания новых продуктов и услуг. Как работает творческий мозг? Существует ли другое мышление у дизайнеров? Выработка множественных решений. Поверхностные и глубокие решения. Семь ошибок креативщика в работе с командным проектом. Вербальные упражнения, от слов к делу.
3. Участники процесса коммерциализации. Разработчики инноваций. Покупатели инноваций. Научно-исследовательские институты. Государственные фонды и программы. Малые и средние предприятия. Коллективы изобретателей. Изобретатели-одиночки. Негосударственные фонды и гранды. Венчурные фонды и «бизнес-ангелы». Консалтинговые компании. Инновационные центры и бизнес-инкубаторы.
4. Продукты компаний Autonomy (IDOL™ Server), Fast Search&Transfer (FAST ESP, Convera RetrievalWare), Endeca, IBM.
5. Продукты компаний IBM (Content Manager, FileNet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10).
6. Продукты компаний IBM (Content Manager, FileNet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10).
7. Пять правил управления внедрением инноваций. Правило 30%. Правило трех С. Правило 15%. Правило количественных целей. Правило «терпеливых денег».

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме контрольной работы.

Перечень примерных тем для контрольной работы:

1. Вдохновляющие примеры дизайн - мышления (design thinking) от ведущих брендов.
2. Дизайн-мышление.

3. Коммерциализация результатов.
4. Управление интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики.
5. Барьеры творческого мышления.
6. Методы генерирования творческих идей.
7. Оценка стоимости бренда.
8. Внедрение посреднической платформы IPChain.

Требования к написанию курсовой работы:

Цель: проверка приращения профессиональных компетенций, сформированных определённым модулем программы.

Задания: должны соответствовать содержанию рабочей программы образовательного модуля.

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год

- Содержание

- Executive Summary (резюме), краткое содержание работы

- Вступление: представление компании, анализ внешних и внутренних факторов, релевантных в контексте работы

- Основная часть: операционная проблема и ее анализ

- Предложенное решение, реалистичный план внедрения

- Критический анализ предложения и плана внедрения, включая: альтернативные решения, их сильные стороны, потенциальные барьеры для внедрения.

- Список литературы

- Приложения, включая необходимые вычисления, материалы компании и т.д.

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника!

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Инновации и предпринимательство»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы внедрения системы управления	Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Рассчитывать бюджет в области управления персоналом. Определять зоны	Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей

		персоналом. Методики разработки и внедрения локальных нормативных актов. Цели, стратегии и кадровую политику организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах. Источники обеспечения организации кадрами. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политики и стратегии управления персоналом.	ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения.	организации. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах. Внедрение и поддержание 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. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
2. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")
3. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
4. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
5. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
6. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.

7.2. Основная литература

1. Бланк Стив Стартап: Настольная книга основателя [Электронный ресурс]/ Бланк Стив, Дорф Боб – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 623 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82518.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Приоритетные направления развития регионов. Инновации и предпринимательство [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Ю.В. Гнездова [и др.].– Электрон. текстовые данные. – Москва: Научный консультант, 2017.– 252 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75140.html>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 264 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Горбунов В.Л. – Электрон. текстовые данные. – Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. – 422 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89423.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! [Электронный ресурс]/ Альтшулер И.Г. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Дело, 2016. – 438 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51036.html>. – ЭБС «IPRbooks»
6. Поведенческие стратегии потребителей культурной продукции [Электронный ресурс]: ценности, интересы, типология/ И.В. Лашук [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Белорусская наука, 2017. – 300 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74082.html>. – ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
9. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
10. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
11. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
12. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
13. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. —

Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Инновационное предпринимательство и коммерциализация инноваций [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Д.Ш. Султанова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79290.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Щербаков В.Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций [Электронный ресурс]: монография/ Щербаков В.Н., Дубровский А.В., Макарова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 492 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85387.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Фонотов А.Г. Россия. Инновации и развитие [Электронный ресурс]/ Фонотов А.Г.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 432 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6566.html>.— ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://fcior.edu.ru> Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. Журнал «Российский журнал менеджмента»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Инновации и предпринимательство»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Инновации и предпринимательство» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по диагностике, проектированию и внедрению стратегии развития персонала организации

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Цифровая трансформация бизнеса»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Программный директор ООО «АртГрафикс.ру»



Пуртов А.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Цифровая трансформация бизнеса» слушателями является развития способностей к преобразованию продуктов, бизнес- и операционной моделей организации с помощью прорывных технологий.

Задачами освоения дисциплины являются:

- Изучение изменения бизнес-структуры, стратегии развития бизнеса, корпоративной культуры, системы продаж, управления командой и процессами в целом, а также, еще более радикальные изменения, когда создаются абсолютно новые продукты, сервисы и даже целые отрасли.
- Разработка цифровых инновационных стратегий в условиях постоянно меняющейся среды;
- Реализация стратегий, направленных на цифровую трансформацию компании;
- Мониторинг тенденций и своевременное внедрение новейших управленческих и цифровых решений.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности и системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-5¹: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Систем внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта Требований	Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов по внутреннему	Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	контролю с учетом передового российского и зарубежного опыта Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с разработкой системы внутренних регламентов работы систем внутреннего контроля экономических субъектов с учетом передового российского и зарубежного опыта, требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	
--	--	---	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 8 часов, в том числе лекции – 4 часов, практические занятия – 4/4 часов, самостоятельная работа слушателя - 110 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		110	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-

	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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 ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
15.1	Использование искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнеса	28	2		2	-			26										
15.2	Большие данные и другие цифровые решения для бизнеса	30	2		2	-			28										
15.3	Кибербезопасность: угрозы, предотвращение, расследование, защита.	30	2		-	2/2			28										
15.4	Подведение результатов. Перспективные цифровые решения.	30	2		-	2/2			28										
	Итого:	120	8		4	4/4			110								ИК, ИЗ	3/2	ПСК-5

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 3 – зачет

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 15.1	Основы искусственного интеллекта для бизнеса: сценарии внедрения machine learning, типы нейросетей, доступные сервисы и платформы, главные игроки на рынке.	Подробный разбор кейсов и практическая работа.
Тема 15.2	Большие данные и другие цифровые технологии. Что такое большие данные. История появления науки о данных, определения и термины. Зарождение эры больших данных. Машинные данные и способы их получения, интеграция разнородных данных.	Получение больших данных, типы данных. Способы применения больших данных и построение стратегий на их основе. Реализация проектов с использованием больших данных. Методы анализа больших данных. Основные характеристики больших данных, типы анализа данных.
Тема 15.3	Кибербезопасность для бизнеса. Угрозы, предотвращение, расследование. Основные практические сведения о киберугрозах. Вредоносное программное обеспечение.	Потенциально нежелательные программы и файлы. Основы расследования инцидентов. Реагирование на фишинг и разведка в открытых источниках. Корпоративная безопасность: контроль уязвимостей и защита серверов.
Тема 15.4	Подведение итогов. Перспективы внедрения цифровых технологий в компаниях участников. Открытая дискуссия.	Подведение итогов. Перспективы внедрения цифровых технологий в компаниях участников. Открытая дискуссия.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Цифровая трансформация бизнеса**» составляет 110 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Использование искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнеса	Внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры. Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе. К чему приведет востребованность искусственного интеллекта (ИИ) в компаниях. Использование ИИ в малом бизнесе.

Большие данные и другие цифровые решения для бизнеса	Как зарождалась эра Big data. Разработка, реализация и оценка эффективности плана стратегического развития бизнеса в условиях цифровизации. Практика российского бизнеса в области цифровизации.
Кибербезопасность: угрозы, предотвращение, расследование, защита.	Классификация и формирование нормативных документов, выполнение которых должно гарантировать защиту киберобъектов от всех выявленных и изученных источников киберопасности. Модели и стратегии внедрения изменений. Сопротивление изменениям. Стратегии преодоления сопротивления. Коммуникация при внедрении изменений.
Подведение результатов. Перспективные цифровые решения.	Управление стратегическим развитием инновационного проекта. Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии стартапа
2. 10 признаков data driven company: поиск возможностей для роста
3. Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса
4. Chief Digital Officer (CDO) – главный по цифровым технологиям: роль и место
5. Внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры. Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе
6. Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен
7. Как зарождалась эра Big data.
8. Как устроены цифровые платформы и в чем их преимущества. Как найти свое место в рамках строящихся цифровых платформ с максимальной выгодой для компании.
9. Классификация и формирование нормативных документов, выполнение которых должно гарантировать защиту киберобъектов от всех выявленных и изученных источников киберопасности.
10. Ключевой вопрос: как компании обогнать конкурентов в цифровой гонке?
11. Ключевой вопрос: как мы можем наиболее эффективно использовать цифровые технологии?
12. Первые шаги и их развитие в цифровизации бизнеса
13. Практика российского бизнеса в области цифровизации.
14. Прогноз развития цифровых технологий в бизнесе: к чему готовится
15. Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта

16. Способности и ресурсы бизнеса для успешной цифровизации бизнеса
17. Типизация платформ: коммуникации, цифровая платформа предприятия и платформа в цепи поставок
18. Три пути внедрения цифровых технологий в бизнесе
19. Эволюция платформ в экосистемы. Понятие экосистемы и ее влияние на бизнес. Как использовать экосистемы с выгодой для бизнеса.

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Продукты компаний Autonomy (IDOL™ Server), Fast Search&Transfer (FAST ESP, Convera RetrievalWare), Endeca, IBM.
2. Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10).
3. Продукты компаний IBM (Content Manager, Filenet P8), EMC (EMC Documentum), Opentext (Livelink ECM 10).
4. Пять правил управления внедрением инноваций. Правило 30%. Правило трех С. Правило 15%. Правило количественных целей. Правило «терпеливых денег».

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет в форме аттестационной работы.

Задание для подготовки к промежуточной аттестации:

На основании изученного материала разработайте стратегию внедрения цифровых решений для повышения эффективности вашей компании (или хорошо известной вам компании). Определите горизонт планирования, основные параметры, проанализируйте существующие альтернативы, обоснуйте ваш выбор в пользу одной из альтернатив, проанализируйте драйверы, ограничители и риски данной стратегии. Оцените вероятные бизнес-результаты от реализации данной стратегии.

**Оценивание слушателя на зачете
по дисциплине «Цифровая трансформация бизнеса»**

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Принципы и методы построения системы и инструменты управления производством с помощью современной логистики. Основы планирования жизненного цикла инновационной машиностроительной продукции. Основы	Разрабатывать экономико-математические и компьютерные модели производственно-коммерческих процессов жизненного цикла наукоемкой	Определение технической политики и направлений технического развития организации в условиях рыночной экономики, путей реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровня

		современного материального производства. Методы оценки качества и конкурентоспособности наукоемкой продукции. Корпоративная культура, социальная политика, системы мотивации и эффективности управления персоналом. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Методы проведения аудита, контроля оперативных управленческих процессов, социологических исследований. Бизнес-план и бизнес-процессы организации Бюджетное проектирование. Организационное проектирование. Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности. Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал. Требования охраны и безопасных условий труда. Цели, стратегия и кадровая политика организации. Основы технологии производства и деятельности организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Основы управления социальным развитием организации. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их	продукции. Организовывать проектную работу в организации, разрабатывать и контролировать ресурсно-временные проектные показатели. Проводить контроллинг системы управления персоналом. Контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал. Организовывать сопровождение договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению. Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации. Соблюдать нормы этики делового общения. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы	специализации и диверсификации производства на перспективу, организация и планирование мероприятий по разработке, освоению и внедрению в производство экономически эффективных новых изделий заданного уровня качества при установленных сроках, объемах выпуска и затратах. Проведение на уровне промышленной организации стратегических мероприятий, направленных на обеспечение технологичности конструкции изделий, эффективное освоение технологических процессов и средств технологического оснащения. Согласование и контроль договоров по вопросам и системам стратегического управления персоналом и работе структурных подразделений, организация процедур по их заключению. Подготовка результатов анализа соответствия организации и оплаты труда персонала успешным корпоративным практикам. Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации. Разработка
--	--	---	---	--

		экономической эффективности. Организация управления развитием организации. Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности.	организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала.	программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.
--	--	--	--	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
3. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

7.2. Основная литература

1. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Л.И. Антонова [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. – 186 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80804.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Вайл, Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; перевод И. Окунькова. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 264 с. – ISBN 978-5-9614-2184-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html> (дата обращения: 13.08.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Курчиева Г.И. Менеджмент в цифровой экономике [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Курчиева Г.И., Алетдинова А.А., Ключков Г.А.– Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 136 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91240.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. Цифровая экономика: социально-психологические и управленческие аспекты [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Е.В. Камнева [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Прометей, 2019. – 172 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94580.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. – Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. – 186 с. – ISBN 978-5-6040573-2-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/80804.html> (дата обращения: 13.08.2020). – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
9. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
10. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
11. Ковалев, Д. В. Цифровая экономика: учебник / Д. В. Ковалев, Е. В. Маслюкова, А. Ю. Никитаева. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-9275-3988-8. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/271178>. – Режим доступа: для авториз. пользователей.
12. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.
13. Сергеев, Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л.И. Сергеев, Д.Л. Сергеев, А.Л. Юданова; под редакцией Л.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/567301>.

7.3. Дополнительная литература

1. Быков А.Ю. Цифровая экономика в лоббистике. Очерки по истории мировой цифровой экономики. – М.: Проспект, 2018
2. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медиапотребления // Медиаскоп. 2016. Вып. 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2233>
3. Маркова В.Д. Цифровая экономика. – М.: Инфра-М, 2018
4. Хачатурян М.В. Цифровая экономика как фактор развития систем управления владельческими рисками и обеспечения экономической устойчивости организации – М.: КноРус, 2018

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.cbr.ru (сайт Банка России)
2. www.government.ru (сайт Правительства России)
3. www.economy.gov.ru (сайт Минэкономразвития РФ)
4. www.minfin.ru (сайт Минфина РФ)
5. www.gks.ru (сайт Росстата РФ)
6. www.worldbank.org.ru (сайт Всемирного Банка)
7. www.imf.org.ru (сайт МВФ)
8. www.wto.org.ru (сайт ВТО)
9. www.iea.ru (сайт Института экономического анализа)
10. www.beafring.org.ru (сайт Бюро экономического анализа)
11. <http://www.catalog-wise.ru> – Портал для предпринимателей
12. <http://www.moldelo.ru> – Ассоциация молодых предпринимателей России
13. www.i-predprinimatel.ru – индивидуальный предприниматель

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Корольков В.Е. Цифровая трансформация экономики в условиях геэкономической нестабильности [Электронный ресурс]: монография/ Корольков В.Е., Ерофеева Т.А. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Прометей, 2019. – 81 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94579.html>. – ЭБС «IPRbooks»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Цифровая трансформация бизнеса»** и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Цифровая трансформация бизнеса» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«B2B маркетинг и брендинг»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Трансформация (Мастер делового администрирования (МВА))»

Москва, 2026

Авторы–составители:

Программный директор ООО «АртГрафикс.ру»



Пуртов А.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	15
7.6. Иные источники	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «B2B маркетинг и брендинг» слушателями является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере маркетинга и маркетинговых коммуникаций в современной бизнес-среде.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных методах брендинга и маркетинга.
- Формирование осознанного отношения к маркетингу и управлению стратегическим маркетингом в условиях цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере маркетинга и маркетинговых коммуникаций.
- Уметь оценивать положение компании на B2B рынке с точки зрения маркетинга.
- Быть способным создавать базовую активность в области B2B продаж (коммерческие предложения, простейшие CRM, директ-маркетинг и т.п.).

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-2¹: создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Полномочий и обязательств сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования Распределения ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию Основных подходов к осуществлению	Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов Определять потребности в	Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

		организационных изменений Роли и места управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования	
--	--	--	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 120 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 8 часов, в том числе лекции – 4 часов, практические занятия – 4/4 часов, самостоятельная работа слушателя - 110 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		110	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		120	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	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 ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
16.1	Брендинг	28	-		-	-			28										
16.2	Основы B2B маркетинга	30	4		2	2/2			26										
16.3	Формирование маркетинговой стратегии на B2B рынке	30	2		-	2/2			28										
16.4	Тендеры и площадки	30	2		2	-			28										
	Итого:	120	8		4	4/4			110								Э, ИК	Э/2	ПСК-2

*Э – эссе, ИК – индивидуальные консультации со слушателям

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 16.1	Портфель брендов: цели создания и общие принципы управления. Иерархия брендов. Архитектура бренда. Роли брендов в портфеле и в контексте товарного рынка.	Взаимоотношения брендов: дом брендов, бренд-дом. Аудит портфеля брендов. Портфельный анализ: McKinsey/GE, матрица качественного анализа McKinsey. Оценка прибыльности портфеля брендов.
Тема 16.2	Определение предмета и объекта B2B маркетинга. Сравнение B2B и B2C рынков.	Масштабы бизнес-маркетинга и условия формирования бизнес-рынков. Специфика спроса на продукцию. Классификация товаров и услуг. Спрос на B2B рынке.
Тема 16.3	Принятие стратегических решений. Сегментирование рынка и позиционирование. Определение каналов сбыта.	Принятие стратегических решений. Сегментирование рынка и позиционирование. Определение каналов сбыта.
Тема 16.4	Виды тендеров (закрытые, открытые, двухэтапные, запрос и т.п.).	Инструменты, требования, банковские гарантии и их субституты. Кратко – модели аукционов (закрытый, открытый, второй цены и т.п.) и стратегии поведения.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**B2B маркетинг и брендинг**» составляет 110 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Брендинг	Составляющие капитала бренда. Факторы, влияющие на капитал бренда. Механизм формирования ценности для компании и потребителей. Платформа бренда: видение, миссия и ценности бренда. Определение сущности бренда. Типология культурных идей.
Основы B2B маркетинга	Предложение ценности на рынках b2c и b2b. Позиция бренда. Принципы позиционирования бренда. Стратегии позиционирования. Критерии выбора элементов бренда. Разработка имени бренда. Воспринимаемое качество бренда. Формирование потребительского опыта. Создание взаимоотношений между брендом и потребителями.

Формирование маркетинговой стратегии на B2B рынке	Процесс управления брендом. Управление брендами с помощью концепции жизненного цикла товара. Жизненный цикл бренда. Рычаги усиления бренда. Расширение бренда. Создание ассортиментных брендов. Проблема каннибализации брендов. Растягивание бренда: движение бренда вниз и вверх. Совместный брендинг. Ингредиентный брендинг. Перепозиционирование брендов. Ликвидация бренда: причины и стратегии. Ребрендинг.
Тендеры и площадки	Ключевые положения 223-ФЗ и 44-ФЗ.

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

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. В портфеле брендов шампуней компании L'Oreal есть бренды профессиональной косметики (Kérastase, L'Oreal Professionnel и др.), которые продаются исключительно через парикмахерские и салоны красоты, а также бренды, ориентированные на массового потребителя (L'Oreal Paris, Garnier и др.). На чем компания может построить предложение ценности для институциональных (b2b) и индивидуальных (b2c) потребителей?
2. Представьте, что Вы являетесь бренд-менеджером компании, производящей одежду для тинейджеров. Какие ассоциации Вы бы стремились сформировать для такого бренда? Каким образом Ваша компания может развить/расширить идентичность своего бренда, используя возможности Интернета? Как Ваша компания может развивать взаимоотношения «брендклиент» с помощью Интернета?
3. ЗАО «Журнал «Эксперт», как и его конкуренты на рынке деловых журналов, стремится усиливать присутствие своего (реального) бренда в Интернет. Какие выгоды должен обеспечить потребителям такой онлайн-журнал? На Ваш взгляд, будет ли это решение влиять на капитал бренда Эксперт? И если да, то каким образом?

Текущий контроль в форме эссе по примерным темам:

1. Анализ внешней среды рынка сотовой связи (описание рыночной позиции бренда, потребителей и основных конкурентных преимуществ);
2. Аудит выбранного бренда (SWOT анализ; позиционирование; архитектура бренда; капитал бренда; управление брендом (ключевые решения, комплекс маркетинга)).

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен в форме аттестационной работы.

Примерные вопросы для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Какие выгоды предоставляет потребителю бренд в отличие от продукта?
2. Для чего необходима оценка стоимости бренда?
3. В какой товарной категории движение бренда вниз будет сопряжено с наибольшим риском?

4. Какой инструмент коммуникаций в наибольшей степени подходит для создания осведомленности о новом бренде, ориентированного на потребителей с низким уровнем доходов?
5. На чем может быть основана ценность виртуальных брендов для потребителей?
6. Каковы принципы построения бренд-ориентированной компании?
7. Каковы основные типы брендов в зависимости от разновидностей брендируемых объектов?
8. Дом брендов и брендируемый дом: в чем различие этих подходов к брендированию, каковы их преимущества и недостатки.
9. Портфель бренда и архитектура бренда: в чем состоит различие этих понятий? Каким образом можно представить структуру портфеля брендов одной компании?
10. Как разрабатывается система идентичности бренда? Как разрабатывается система реализации идентичности бренда?
11. Каковы основные методы изучения и формы презентации бренд-имиджа?
12. Коммуникационный b2b микс
13. Сегментирование и целеполагание
14. Обзор инструментов
15. Тендеры и площадки
16. Звонки vs Прямая рассылка
17. Публичные: выставки, семинары, конференции, журналы
18. Интернет, сайты, блоги продажей в компаниях B2B рынка
19. Цикл продаж, воронка продаж
20. Возражения, классификация, инструменты отработки
21. Сетевое и временное изменение, лояльность и LR-перспектива

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «B2B маркетинг и брендинг»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовлетворительно	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений.	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений.
4	Хорошо	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-

		процессы организации.	организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	процессов организации, удовлетворенности персонала
5	Отлично	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации. Организационное проектирование.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации. Соблюдать нормы этики делового общения	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
3. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
4. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
5. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
6. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
7. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

7.2. Основная литература

1. Трайндл Арндт Мастерство ритейл-брендинга [Электронный ресурс]/ Трайндл Арндт – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 160 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82711.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 264 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>
3. Йенс Нордфальт Ритейл-маркетинг: практики и исследования [Электронный ресурс]/ Йенс Нордфальт – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 496 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86734.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
7. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
8. 10. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
9. Ковалев, Д. В. Цифровая экономика: учебник / Д. В. Ковалев, Е. В. Маслюкова, А. Ю. Никитаева. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-9275-3988-8. – Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/271178> (дата обращения: 30.06.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
10. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

7.3. Дополнительная литература

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]/ Айзенштат Расселл [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 587 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html>.– ЭБС «IPRbooks»

2. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шарков Ф.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дашков и К, 2018.– 324 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>
3. Котлер Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Котлер Филип – Электрон. текстовые данные.– М.: Альпина Паблишер, 2019.– 216 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82710.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Захарова И.В. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Захарова И.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2019.– 152 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86471.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.marketing.rbc.ru> - Портал компании РосБизнесКонсалтинг, включает результаты маркетинговых исследований товарных рынков и рынков услуг, регионов, в помощь маркетологу – бесплатные шаблоны для проведения исследований, новости
2. <http://www.4p.ru> - Электронный журнал по маркетингу, включает статьи по вопросам теории и практики маркетинга, готовые маркетинговые исследования рынков товаров и услуг и др.

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru> - Гарант
2. <https://www.consultant.ru/> - Консультант

7.6. Иные источники

1. Журналы «Маркетинг и маркетинговые исследования»
2. «Маркетинговые исследования в России и за рубежом»
3. «Практический маркетинг»
4. «Управление продажами»
5. «Управление каналами дистрибуции»
6. «Sales business/ продажи».

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«B2B маркетинг и брендинг»** и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «B2B маркетинг и брендинг» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-2: создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Оценивает развитие организационной структуры по финансовому консультированию