

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование команды

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)—составитель(и):

к.э.н., доцент, зам. декана

(ученое звание, ученая степень, должность)


(Подпись)

Коцоева Вероника Александровна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>4</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>4.1 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>6</u>
<u>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>7</u>
<u>7.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА</u>	<u>7</u>
<u>7.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА</u>	<u>7</u>
<u>7.3. ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ</u>	<u>7</u>
<u>7.4. ИНЫЕ ИСТОЧНИКИ</u>	<u>8</u>
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>8</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать основные принципы работы в команде;
- знать основные командные роли;
- уметь контактировать в малознакомой группе людей;
- владеть навыками взаимодействия в команде (как хорошо, так и мало знакомых людей);
- владеть навыками распределения командных ролей;
- владеть навыками использования инструментов командной работы для эффективного решения поставленных задач;
- владеть навыками самопрезентации
- владеть навыками оценки командной работы

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-1) ¹ Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Знать: – основные командные роли	Уметь: – выявлять и распределять роли в команде	Владеть: - навыками командного взаимодействия

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины 10 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/9	
Самостоятельная работа слушателя (СР)			
Промежуточная аттестация	форма	зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		10	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных

¹ Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

технологий) данная дисциплина не реализуется

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины													
№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Знакомство.	2	2			2							
2.	Командные роли	4	4			4							
3.	Итоги	4	4			4							О
Итого:		10	10			10							
Подготовка и сдача экзамена/зачета													зачет
Всего		10	10			10							

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
Тема 1. Знакомство.		Знакомство с правилами тренинга. Знакомство участников. Упражнения: «Приветствие». «Напиши свое имя». «Угадай, что нас объединяет». «Найди сходство».
Тема 2. Командные роли		Классификация командных ролей по Белбину. Распределение командных ролей. Мозговой штурм. Упражнения: «Что можно было сделать лучше». Упражнения: «Башня». «Кораблекрушение».
Тема 3. Итоги		Подведение итогов. Упражнения: «Подари подарок соседу». Обсуждение итогов тренинга.

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О)

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Внеаудиторные часы работы слушателей не предусмотрены

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

Текущий контроль подразумевает опросы при проведении деловых игр и упражнений. Примером такой игры может стать разбор следующей ситуации:

Игра «Кораблекрушение»:

Вы дрейфуете на яхте в Южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и её груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров к юго-западу от ближайшей земли. Ниже дан список 12 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к ним вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

Ваша задача – классифицировать 12 нижеперечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, 2 – у второго по значению и т.д.

	1 Индивидуальный ранжир	2 Общий ранжир команды	3 Ранжир экспертов	4 Разница между 1и3 колонками	5 Разница между 2и3 колонками
Зеркало для бритья					
20-литровая канистра с водой					
Противомоскитная сетка					
Одна коробка с сухим пайком					
Карты Тихого океана					
5-ти литровая канистра бензина					
Транзисторный радио-приемник					
15 метров нейлонового каната					
Литровая бутылка 80-ти градусного рома					
2 коробки шоколада					
Рыболовная снасть					
20 кв. метров непрозрачного пластика					

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины учебным планом

предусмотрен зачет, который проводится в форме деловой игры-тренинга. В ходе игры выявляются коммуникативные навыки взаимодействия с малознакомой группой людей; навыки самопрезентации; навыки распределения командных ролей и использования инструментов командной работы для эффективного решения поставленных задач

Итоговая оценка выставляется по итогам работы слушателя в ходе тренинга и проставляется в приложение к диплому.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
60–100 баллов	«зачтено»	Активная работа в опросах и выполнении упражнений
< 60 баллов	«не зачтено»	Навыки самопрезентации, навыки распределения командных ролей и использования инструментов командной работы проявлены очень слабо

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	Изучены основы организационного поведения, корпоративной культуры. Освоены навыки работы с консультантами, применения основных приемов консультирования Освоены навыки общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Основная литература

1. Демарко Том , Листер Тимоти Человеческий фактор. Успешные проекты и команды; Символ-Плюс - , 2022. - 256 с.
2. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с.
3. Лидерство. Командный менеджмент. М.: Альпина Паблишер . 2026 224 с.; Личная эффективность/ Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. Управление карьерой . М.: Альпина Паблишер.2026. 218 с.
4. Капкан М.В., Лихачева Л.С.: Деловой этикет. Учебное пособие., Флинта, 2026

7.2. Дополнительная литература

1. Джордж Дж. М., Г. Р. Джоунс, Е. А. Климов. Организационное поведение. Основы управления. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/12844>
2. О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева и др. Антикризис. Человеческий капитал-новые возможности компании. Выпуск 4. М., Издательство Юрайт. 2011.
3. Рубинштейн Б. ЧУДОвищная команда: Как укрощать начальство, коллег и клиентов с помощью слов. М.: Альпина ПРО. 2026, 232 с.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека

2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsl.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.yandex.ru / - Поисковая система

7.4. Иные источники

1. Максвелл Дж. Работа в команде (пер. с англ. О.Г. Белошеева) – М.: Попурри, 2014
2. Зарецкая Е.Н. Деловое общение. – учебник: в 2 т. Том 2. 2-е изд. перераб. и доп. ИД «Дело», 2016.
3. Жуков Ю.М.; Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования: Учебное пособие для студентов вузов - М.: Аспект Пресс, 2008.
4. Лапыгин Ю.Н., Корниенко В.И. Построение управленческой команды. Владимир. Издательство Владимирского филиала РАНХиГС, 2012.
5. Джеффри Пфеффер. Формула успеха в бизнесе. На первом месте – люди. – М. – СПб. – Киев, 2006
6. Лей Томпсон. Создание команды. – М.: Вершина, 2012

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для проведения занятий, текущего контроля знаний слушателя и промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук с колонками
- флипчарты и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бейджи
- ножницы и цветная бумага
- скотч
- свободная от столов аудитория, стулья расставлены по кругу (по числу участников)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- лицензионный пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel).
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования
(наименование структурного подразделения)

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управленческая экономика

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

д.э.н., профессор, декан факультета ИБДА



Чеканский Александр Николаевич

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины.....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины.....	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	18
7.1. Нормативные правовые документы	18
7.2. Основная литература	18
7.3. Дополнительная литература.....	19
7.4. Интернет-ресурсы	19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	19

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать основные понятия, взаимосвязи и методы микроэкономического анализа
- знать основные подходы к количественному анализу рыночного спроса
- знать модели поведения экономических агентов и рынков
- знать основные макроэкономические модели
- знать основные концепции и теоретические подходы к анализу макроэкономического равновесия
- уметь анализировать основные закономерности формирования рыночного спроса;
- уметь оценивать параметры рыночного спроса и показатели его эластичности;
- владеть навыками использования основных подходов к количественному анализу рыночного спроса
- владеть навыками выбора оптимальных моделей поведения на рынке;
- владеть навыками использования инструментов эффективного ценообразования
- владеть навыками применения аппарата теории игр для разработки стратегических решений в конкурентной среде
- владеть навыками использования макроэкономического анализа и прогнозирования
- владеть навыками своевременной реакции на изменения макроэкономической среды.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1. ¹ Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать - сущность экономических преобразований в компаниях;	Уметь - разрабатывать бизнес-модели;	Владеть - методами менеджмента;
	ПК-4 ² . Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	Знать основы финансового учета, чтобы применять их в процессе принятия решений;	Уметь применять принципы управленческого и налогового учета для принятия решений.	Владеть навыками обучения, работы с информацией, аналитических исследований

¹ ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970 (ред. от 27.02.2023)

² Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 108 академических часов,

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		44	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		20/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24/24	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		64	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		108	

Таблица 2а

Объем дисциплины (формат с применением ДОТ)

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:			44
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			20/4
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			24/24
Самостоятельная работа слушателя (СР)			64
Промежуточная аттестация	форма		Экзамен дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			108

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ³ , проме- жуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Предмет управлен- ческой экономики. Базовые экономи- ческие понятия.	6	2	2			4						О
2.	Спрос и предложе- ние	10	4	2		2	6						К
3.	Теория потреби- тельского выбора.	10	6	4		2	4						ПЗ
4.	Производство и издержки	10	6	4		2	4						ПЗ, К
5.	Совершенная кон- куренция.	10	4	2		2	6						К
6.	Несовершенная конкуренция	6	2			2	4						ПЗ
7.	Рынок факторов производства	6	2			2	4						ПЗ
8.	Общественные блага и внешние эффекты	6	2			2	4						О
9.	Макроэкономиче- ские показатели. Методы измерения макроевеличин	8	2	2			6						Д
10.	Совокупный спрос и совокупное предложение	8	4	2		2	4						ПЗ
11.	Кейнсианская мо- дель макроэконо- мического равно- весия и бюджетно- налоговая поли- тика	10	4	2		2	6						Д
12.	Денежный сектор экономики	6	2			2	4						Д
13.	Взаимосвязь ин- фляции и безрабо- тицы	6	2			2	4						О
14.	Дискуссионные проблемы макро- экономической по- литики государ- ства.	6	2			2	4						КР
Итого:		108	44	20		24	64						
Подготовка и сдача экза- мена/зачета													Экзамен
Всего		108	44	20		24	64						

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К), диспут (Д), практическая задача (ПЗ)

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁴ , проме- жуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1	Предмет управлен- ческой экономики. Базовые экономи- ческие понятия.	6						2	2			4	О
2.	Спрос и предложе- ние	10						4	2		2	6	К
3.	Теория потреби- тельского выбора.	10						6	4		2	4	ПЗ
4.	Производство и издержки	10						6	4		2	4	ПЗ, К
5.	Совершенная кон- куренция.	10						4	2		2	6	К
6.	Несовершенная конкуренция	6						2			2	4	ПЗ
7.	Рынок факторов производства	6						2			2	4	ПЗ
8.	Общественные блага и внешние эффекты	6						2			2	4	О
9.	Макроэкономиче- ские показатели. Методы измерения макроевеличин	8						2	2			6	Д
10.	Совокупный спрос и совокупное предложение	8						4	2		2	4	ПЗ
11.	Кейнсианская мо- дель макроэконо- мического равно- весия и бюджетно- налоговая поли- тика	10						4	2		2	6	Д
12.	Денежный сектор экономики	6						2			2	4	Д
13.	Взаимосвязь ин- фляции и безрабо- тицы	6						2			2	4	О
14.	Дискуссионные проблемы макро- экономической по- литики государ- ства.	6						2			2	4	КР
Итого:		108						44	20		24	64	
Подготовка и сдача экза- мена													Экзамен
Всего		108						44	20		24	64	

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К), диспут (Д), практическая задача (ПЗ)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Предмет управленческой экономики. Базовые экономические понятия.	Предмет управленческой экономики. Микроэкономика и макроэкономика. Производственные возможности общества. Альтернативная стоимость благ	Принцип рационального поведения. Типы экономических систем. Блиц-опрос и обсуждения.
Тема 2. Спрос и предложение	Спрос и величина спроса. Закон спроса. Эффекты дохода и замещения. Неценовые детерминанты спроса. Индивидуальный и рыночный спрос. Предложение и факторы его определяющие. Рыночное равновесие. Понятие эластичности. Эластичность спроса по цене. Факторы, воздействующие на ценовую эластичность спроса. Эластичность спроса и выручка продавцов. Перекрестная эластичность спроса. Эластичность спроса по доходу. Эластичность предложения. Использование концепции эластичности в ценообразовании. Распределение налогового бремени при разной эластичности спроса и предложения.	Кейс: «Фонарики». Кейс: «Факс» Деловая игра: «Аграрный вопрос» Практическая задача: «Опрос фактических покупателей» Решение задач
Тема 3. Теория потребительского выбора.	Количественная теория полезности, общая и предельная полезность. Оптимум потребителя. Аксиомы порядковой теории полезности. Кривые безразличия и бюджетные ограничения. Оптимум потребителя. Выведение кривой спроса на базе порядковой теории полезности. Избыток потребителя.	Практические задачи на расчет и анализ выбора потребителя. Практическая задача: «Нерациональный потребительский выбор».
Тема 4. Производство и издержки	Фирма и ее цели. Факторы производства, производственная функция. Закон изменяющихся пропорций. Закон убывающей предельной производительности.	Экономические и бухгалтерские издержки. Виды экономических издержек. Издержки в краткосрочном и долгосрочном периодах. Решение и обсуждение практических задач. Кейс: «Шестёрочка».
Тема 5. Совершенная конкуренция.	Понятие рыночной структуры. Признаки совершенной конкуренции. Максимизация прибыли. Определение объема выпуска конкурентной фирмой, максимизирующей прибыль. Решения фирмы о прекращении и продолжении выпуска при наличии убытков в краткосрочном периоде	Предложение конкурентной фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах. Рыночное предложение и рыночное равновесие в коротком и длительном периодах. Избыток производителя. Решение и обсуждение практических задач.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 6. Несовершенная конкуренция	Признаки и условия существования монополии. Определение объема выпуска и цены предприятием монополистом. Естественные монополии. Регулирование естественных монополий. Монополистическая конкуренция как рыночная структура. Определение цены и объема выпуска монополистическими конкурентами в коротком и длительном периодах. Неценовая конкуренция. Олигополия: понятие виды и распространение. Модели поведения олигополистов (ценовой войны, картельного соглашения, лидерства в ценах, лимитирующего ценообразования). Монопольная власть и ее измерение. Социально-экономические последствия монопольной власти. Антимонопольная политика государства. Использование теории игр для разработки экономической стратегии фирмы в условиях несовершенной конкуренции.	Ценообразование в условиях несовершенной конкуренции. Ценовая дискриминация, ее виды и сфера распространения. Кейс: «Sears». Деловая игра: «Стратегия X-Y». Решение и обсуждение практических задач.
Тема 7. Рынок факторов производства	Спрос на экономические ресурсы. Особенности рынка труда. Двусторонняя монополия на рынке труда. Рынок капитала. Физический и денежный капитал. Основной и оборотный капитал.	Принцип дисконтирования. Реальная и номинальная ставка процента. Инвестиционные решения фирмы. Чистая приведенная стоимость и внутренняя норма окупаемости. Решение и обсуждение практических задач.
Тема 8. Общественные блага и внешние эффекты	Внешние эффекты. Отрицательные и положительные внешние эффекты. Частные и общественные издержки и выгоды, предельные общественные издержки и выгоды. Интернационализация внешних эффектов, корректирующие налоги и субсидии. Права собственности и внешние эффекты, теорема Р. Коуза. Рынок прав собственности на загрязнение. Трансакционные издержки.	Экономические методы борьбы с загрязнением окружающей среды. Общественные блага. Чистые частные и чистые общественные блага. Характерные свойства чистых общественных благ. Формирование спроса на чистые общественные блага. Предложение общественных благ, проблема «безбилетника». Предложение частных общественных благ через политические институты. Решения, принимаемые при голосовании
Тема 9 Макроэкономические показатели. Методы измерения макровеличин	Соотношение между основными показателями национальных счетов: валовой внутреннего продукта ВВП, чистый национальный продукт, национальный доход, личный доход, располагаемый доход. Уровень цен. Номинальные и реальные макропоказатели. Индексы цен. Индекс потребительских цен и индекс цен производителей. Дефлятор ВВП. Инфлирование и дефлирование	Практические задачи по расчету и анализу макроэкономических показателей продукта и дохода.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 10. Совокупный спрос и совокупное предложение	Совокупный спрос в экономике. Факторы совокупного спроса. Эффект процентной ставки. Эффект богатства. Эффект импортных закупок. Неценовые факторы совокупного спроса. Понятие совокупного предложения. Совокупное предложение в краткосрочном и долгосрочном периодах. Факторы совокупного предложения. Краткосрочное и долгосрочное равновесие в модели совокупного спроса и совокупного предложения. Эффект храповика.	Экономический цикл. Потенциальный и фактический ВВП. Фазы экономического цикла. Практические задачи по расчетам и анализу в модели совокупного спроса и совокупного предложения
Тема 11. Кейнсианская модель макроэкономического равновесия и бюджетно-налоговая политика	Особенности кейнсианского подхода к анализу совокупного спроса. Кейнсианские функции потребления и сбережения. Средняя и предельная склонности к потреблению и к сбережению. Функция спроса на инвестиции. Равновесный объем национального выпуска. Сбережения и инвестиции. Планируемые инвестиции. Равенство сбережений и планируемых инвестиций. Сравнение планируемых и фактических инвестиций. Товарно-материальные запасы и их изменение. Изменение равновесного уровня национального производства. Мультипликативный эффект. Мультипликатор расходов.	Парадокс бережливости. Цели и инструменты бюджетно-налоговой политики. Государственные расходы и равновесный объем национального производства. Мультипликатор государственных расходов. Налоги, налоговый мультипликатор. Сбалансированный бюджет. Мультипликатор сбалансированного бюджета. Дискреционная бюджетно-налоговая политика. Сдерживающая и экспансионистская бюджетно-налоговая политика. Автоматическая бюджетно-налоговая политика. Встроенные стабилизаторы. Практические задачи по расчетам и анализу эффективности бюджетно-налоговой политики с применением инструментария кейнсианской модели.
Тема 12. Денежный сектор экономики	Природа и функции денег. Виды денег. Денежные агрегаты. Количественная теория денег. Уравнение обмена. / Факторы спроса на деньги. Спрос на деньги. Денежный рынок. Спрос и предложение денег, равновесие на денежном рынке. Основные принципы функционирования банковской системы. Центральный банк и коммерческие банки / "Создание" денег коммерческими банками. Денежная база и денежная масса. Денежный мультипликатор	Цели и средства кредитно-денежной политики. Операции на открытом рынке. Изменение нормы обязательных банковских резервов. Учетная ставка и регулирование денежной системы Центральным банком. Практические задачи по расчетам и анализу эффективности кредитно-денежной политики.
Тема 13. Взаимосвязь инфляции и безработицы	Инфляция, методы измерения. Инфляция спроса, инфляция издержек. Гиперинфляция и ее последствия. Социальные следствия инфляции. Влияние инфляции на перераспределение богатства. Методы борьбы с инфляцией спроса и инфляцией издержек. Кривая Лаффера	Рабочая сила. Уровень занятости. Безработица. Уровень безработицы. Естественный уровень безработицы. Типы безработицы: фрикционная, структурная, циклическая. Закон Оукена Кривая Филлипса. Практические задачи по расчетам и анализу инфляции и безработицы.
Тема 14. Дискуссионные проблемы макроэкономической политики государства.	Эффективность макроэкономической политики государства в трактовках основных экономических школ. Макроэкономическая политика в условиях современного глобального кризиса.	Практические задачи и обсуждения альтернативных вариантов макроэкономической политики.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Повторение лекционного материала и материалов учебника
2. Подготовку к текущему контролю (решение тестов, кейсов, задач)
3. Подготовку к промежуточной аттестации.
4. Составление письменных отчетов на основе деловых игр и рассмотренных на занятиях практических ситуаций

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

Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного теста.

Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя. Текущие оценки выставляются на занятиях по результатам выполнения письменных контрольных работ, которые включают решение практических задач и тестов, а также разбор кейсов

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Понятие рынка и условия его возникновения. Субъекты рынка.
2. Спрос и его факторы. Функция спроса. Понятие цены спроса.
3. Предложение и его факторы. Функция предложения. Понятие цены предложения.
4. Модель рыночного равновесия. Равновесная цена и равновесный объем.
5. Излишек потребителя и излишек производителя.
6. Эластичность спроса по цене и по доходу.
7. Перекрестная эластичность спроса.
8. Эластичность предложения и факторы ее определяющие.
9. Понятие полезности блага в экономической теории. Общая и предельная полезность блага для потребителя.
10. Взаимосвязь потребности и цены блага.
11. Кривые безразличия и их свойства.
12. Бюджетное ограничение. Влияние изменения цен и дохода на бюджетное ограничение.
13. Потребительский выбор и максимизация благосостояния потребителя.
14. Фирма и её экономическая природа. Классификация фирм по размеру и по юридической форме.
15. Длительный и короткий периоды в деятельности фирмы.
16. Концепция издержек в экономической теории. Экономические и бухгалтерские издержки.
17. Постоянные, переменные и предельные издержки фирмы.
18. Общий, средний и предельный доход фирмы.
19. Прибыль. Экономическая, бухгалтерская и нормальная прибыль.
20. Классификация рыночных структур. Основные признаки рынка совершенной конкуренции.
21. Условие равновесия фирмы на конкурентном рынке в краткосрочном периоде.
22. Долгосрочное равновесие конкурентной фирмы.
23. Несовершенная конкуренция и её формы.
24. Чистая монополия и её признаки. Спрос на продукцию монопольной фирмы.

25. Кривая предельного дохода и предельных издержек фирмы-монополиста.
26. Условия равновесия монопольной фирмы: выбор объема выпуска и цены. Излишек потребителя и излишек производителя в условиях чистой монополии. Проблема «мертвого убытка».
27. Ценовая дискриминация. Виды ценовой дискриминации.
28. Характеристика рынка монополистической конкуренции с дифференциацией продукта.
29. Олигополистическая структура рынка и модели олигополии. «Дилемма заключённого».
30. Показатели монопольной власти. Антимонopolное законодательство и регулирование экономики.
31. Общая характеристика рынков факторов производства.
32. Спрос на фактор производства и выбор фирмой оптимального объёма закупок фактора производства.
33. Особенности рынков труда.
34. Особенности рынка капитала и земельных ресурсов.
35. Внешние эффекты. Положительные и отрицательные внешние эффекты
36. Права собственности и внешние эффекты, теорема Р. Коуза.
37. Трансакционные издержки. Экономические методы борьбы с загрязнением окружающей среды.
38. Общественные блага. Чистые частные и чистые общественные блага.
39. Формирование спроса на чистые общественные блага.
40. Предложение общественных благ, проблема «безбилетника».
41. Основные макроэкономические школы и направления.
42. Субъекты макроэкономики и их функции. Отличие государства от других субъектов рыночной экономики.
43. Валовой внутренний продукт (ВВП) и валовой национальный продукт (ВНП).
44. Расчёт ВВП по расходам и по доходам.
45. Реальный и номинальный ВВП. Дефлятор ВВП.
46. Система национальных счетов: ВВП, чистый внутренний продукт (ЧВП), национальный доход (НД), личный доход (ЛД), личный располагаемый доход (ЛРД). Взаимосвязь показателей.
47. Понятие экономического цикла, его продолжительность и фазы. Причины циклических колебаний в рыночной экономике.
48. Понятие безработицы, её определение и измерение.
49. Причины безработицы: классическая и кейнсианская концепции.
50. Виды безработицы и их характеристика. Естественный уровень безработицы. Социально-экономические последствия безработицы.
51. Закон Оукена. Государственная политика в области занятости.
52. Совокупный спрос (AD) и его элементы. Характеристика отрицательного наклона кривой AD и факторов её смещения.
53. Совокупное предложение (AS) и его факторы. Совокупное предложение в краткосрочном и долгосрочном периодах: классическая и кейнсианская трактовки.
54. Макроэкономическое равновесие в модели «AD-AS».
55. Функции потребления и сбережения. Предельная склонность к потреблению (MPC), предельная склонность к сбережению (MPS) и их взаимосвязь.
56. Понятие и роль инвестиций. Инвестиции и сбережения в кейнсианской модели.
57. Макроэкономическое равновесие в модели «кейнсианский крест».
58. «Инвестиции-сбережения» (кривая IS).
59. Эффект мультипликатора-акселератора. Парадокс бережливости.
60. Государственный бюджет и его функции. Доходы и расходы государственного бюджета.

61. Принципы налогообложения. Виды налогов.
62. Воздействие косвенных и прямых налогов на благосостояние общества. Кривая Лаффера.
63. Бюджетный дефицит и способы его финансирования.
64. Государственный долг (внутренний и внешний) и его влияние на экономику страны.
65. Деньги и их функции.
66. Уравнение количественной теории денег: $MV=PY$.
67. Понятие и структура денежной массы.
68. Денежная база. Процесс создания денежной массы. Мультипликатор предложения денег (m).
69. Спрос на деньги и его мотивы. Функция спроса на деньги.
70. Эффект вытеснения.
71. Основные инструменты денежно-кредитной политики Центрального банка. «Монетарное правило» Фридмена.
72. Сущность и причины инфляции. Виды инфляции: открытая и подавленная инфляция; инфляция спроса и инфляция издержек.
73. Социально-экономические последствия инфляции: перераспределение доходов и богатства; инфляционный налог; эффект Оливера-Танзи. Инфляция и безработица: краткосрочная кривая Филипса.
74. Естественный уровень безработицы и долгосрочная кривая Филипса. Стагфляция. Антиинфляционная политика государства.
75. Доходы населения в рыночной экономике, источники их формирования и способы распределения.
76. Неравенство в распределении доходов: кривая Лоренца и коэффициент Джини. Уровень жизни и бедность.
77. Государственная политика перераспределения доходов. Система социальной защиты населения.
- 78.** Понятие и содержание экономического роста. Факторы и типы экономического роста.
79. Понятие открытой экономики. Международное разделение труда и международный обмен.
80. Теория сравнительных преимуществ и её современные модификации (теорема Хекшера-Олина; парадокс Леонтьева).
81. Кривая производственных возможностей, линия торговых возможностей и выигрыш от международной специализации.
82. Тарифные и нетарифные ограничения внешней торговли. Анализ выгод и потерь в излишке потребителя и излишке производителя.
83. Равновесный объём производства в открытой экономике.
84. Платёжный баланс страны: структура и взаимосвязь счёта движения капитала и счёта текущих операций. Понятие дефицита и профицита платёжного баланса.
85. Обменный курс валюты. Макроэкономическая политика в открытой экономике при фиксированном и плавающем обменных курсах.

Примерные кейсы для разбора на практических занятиях

«Шестёрочка»

В универсамах торговой сети «Шестерочка» розничная цена пива «Старый мельник» светлое (стеклянная бутылка 0,5 л.) 17 рублей. Закупочная цена, с учетом доставки пива до магазина, составляет 11 руб. Соответственно, разница между розничной и закупочной ценами 6 руб. за бутылку. Такая же (6 руб.) разница между розничной и закупочной ценами существует и по другим сортам пива, близким по цене и качественным параметрам к пиву «Старый мельник» светлое.

Анализ объемов продаж за предыдущие 2 года показал, что при неизменных ценах в течение осенне-зимнего периода (октябрь-март) ежемесячные объемы продаж пива практически не меняются.

Торговая сеть «Шестерочка» включает 62 универсама в г. Москве. Совокупный месячный объем продаж пива «Старый мельник» светлое в октябре составлял 320000 бутылок, совокупный объем продаж других сортов пива составлял 3 520 000 бутылок.

Девиз торговой сети: «Низкие цены». Социальный состав покупателей и уровень их доходов примерно одинаков во всех универсамах торговой сети.

Задание 1

В универсаме №1 торговой сети проводится ценовой эксперимент. В ноябре цена на бутылку пива (стекло, 0,5 л.) Старый мельник светлое снижается с 17 до 16 руб. При этом объем продаж увеличивается с 3000 в октябре до 3300 бутылок в ноябре.

Какие рекомендации по ценообразованию можно дать руководству торговой сети на основе этой информации?

Задание 2.

В универсаме №2 проводится ценовой эксперимент. В ноябре цена на бутылку пива (стекло, 0,5 л.) Старый мельник светлое повышается с 17 до 18 руб. Объем продаж снижается с 5000 в октябре до 4250 бутылок в ноябре.

При этом объем продаж других сортов алкогольного пива возрастает на 600 ед., с 44000 в октябре до 44600 в ноябре (за единицу измерения взята емкость 0,5 л.).

1. **Какие рекомендации по ценообразованию можно дать руководству торговой сети на основе этой информации?**
2. **Как изменится величина прибыли от реализации пива во всех универсамах сети, если Ваши рекомендации будут приняты?**

ФОНАРИКИ (практическая задача)

Фирма продает фонарики круглые (А) и прямоугольные (Б). Эластичность спроса по цене на А составляет $(-1,5)$. Поэтому финансовый директор предлагает снизить на 5% цену товара А с целью увеличения выручки фирмы. Перекрестная эластичность спроса на Б по цене А равна 1. Доля А в общей выручке 60%, доля Б – 40%. Прав ли финансовый директор?

**Примерные вопросы экзаменационного теста
I ВАРИАНТ**

1. В 2006 - 2009 гг. вследствие засухи производство и предложение кофе резко сократилось, однако выручка бразильских производителей кофе выросла. Это можно объяснить тем, что:

- а) спрос на кофе эластичен по цене;
- б) спрос на кофе неэластичен по цене;
- в) предложение кофе неэластично;
- г) кофе - это товар Гиффена;
- д) верно а) и в).

2. Пусть существует следующее соотношение между ценой товара и величиной спроса на него

цена	величина спроса
8	22
9	18
11	14

Определите коэффициент эластичности спроса в ценовом интервале от 8 до 9.

- а) -1 б) -1,7 в) -1,25 г) -1,5 д) $-2\frac{2}{3}$

3. Если предельные издержки выше цены единицы товара максимизирующая прибыль фирма должна:

- а) сократить выпуск в условиях совершенной конкуренции и увеличить выпуск в условиях монополистической конкуренции;
- б) сократить выпуск и в условиях монополистической конкуренции, и в условиях совершенной конкуренции;
- в) увеличить выпуск в условиях совершенной конкуренции и сократить его в условиях монополистической конкуренции;
- г) сократить выпуск в условиях совершенной конкуренции и оставить его неизменным в условиях монополистической конкуренции;
- д) увеличить выпуск и в условиях совершенной конкуренции, и в условиях монополистической конкуренции.

4. Деятельность фирмы - совершенного конкурента характеризуется следующими параметрами: цена единицы товара - 10 руб., постоянные издержки - 6000 руб, средние переменные издержки составляют 8 руб. и находятся на минимальном уровне. Какую рекомендацию Вы дали бы максимизирующей прибыль фирме в рамках короткого периода:

- а) сократить выпуск;
- б) не менять объем выпуска;
- в) прекратить производство;
- г) увеличить выпуск;
- д) повысить цену.

5. Деятельность фирмы-монополиста характеризуется следующими параметрами. Предельная выручка - 10 руб., общая выручка 45000 руб., выпуск 4000 ед., предельные издержки 10 руб., общие средние издержки 12 руб., средние переменные издержки 11 руб. Какую рекомендацию Вы дали бы фирме максимизирующей прибыль:

- а) повысить цену;

- б) снизить цену;
- в) не изменять цену;
- г) увеличить выпуск;
- д) верно б) и г).

6. Две фирмы - олигополисты решают вопрос о повышении цен. Если обе повысят цену, то их прибыль увеличится с 10 до 16 млн. долларов в год. Если только одна из фирм повысит цену, то ее прибыли сократятся до 4 млн. долларов, а прибыли конкурента возрастут до 20 млн. долларов в год. В рассматриваемом случае доминантная стратегия для каждой из фирм:

- а) повысить цену;
- б) не повышать цену;
- в) договориться с конкурентами о единой ценовой политике;
- г) доминантная стратегия отсутствует.

7. Общая выручка растет при увеличении цены, если спрос на товар

- а) эластичен
- б) неэластичен
- в) коэффициент эластичности равен 1
- г) предложение товара эластично

8. Минимум средних издержек достигается тогда, когда предельные издержки

- а) больше, чем средние издержки
- б) меньше, чем средние издержки
- в) равны средним издержкам
- г) минимальны

9. Универмаг «Минск» предполагает эмитировать купоны, представляющие право приобретать тефлоновые сковороды со скидкой. Розничная цена сковороды 100 рублей. Коэффициенты ценовой эластичности спроса для покупателей, не использующих купоны, составляет -1,6, для покупателей, использующих купонную систему - 2,4. Какую скидку целесообразно предоставлять предъявителям купона?

- а) 10%
- б) 20%
- в) 25%
- г) 30%
- д) 35%

10. Продавец получает максимальную прибыль при проведении ценовой дискриминации

- а) первой степени;
- б) второй степени;
- в) третьей степени;
- г) четвертой степени.

1. Чтобы перейти от ВВП (валового национального продукта) к чистому национальному продукту:

- а) прибавить к ВВП инвестиционные расходы;
- б) вычесть из ВВП инвестиционные расходы;
- в) добавить к ВВП величину амортизации;
- г) вычесть из ВВП величину амортизации;
- д) вычесть из ВВП чистый экспорт.

2. Какое из ниже следующих определений более точно характеризует валовой внутренний продукт (ВВП)

- а) сумма рыночной стоимости всех произведенных товаров и услуг;
- б) сумма рыночной стоимости всех реализованных товаров и услуг;
- в) сумма рыночной стоимости всех готовых товаров и услуг;
- г) сумма рыночной стоимости всех конечных товаров и услуг.

3. Дефлятор ВВП:

- а) равен отношению номинального ВВП к реальному ВВП;
- б) равен отношению реального ВВП к номинальному ВВП;
- в) уменьшается при ускорении инфляции;
- г) измеряет темп изменения цены потребительской корзины.

4. Какой из указанных ниже видов доходов или расходов учитывается при подсчете ВВП данного года:

- а) пенсия бывшего рабочего;
- б) зарплата военнослужащего;
- в) деньги, полученные от продажи личного автомобиля;
- г) ежемесячные денежные переводы, получаемые студентом из дома.

5. Увеличение отношения наличность-депозиты при прочих равных условиях приводит к:

- а) увеличению количества денег
- б) уменьшению денежного мультипликатора;
- в) сокращению предложения денег;
- г) верно б) и в).

6. Исходя из следующих данных, определите объем предложения денег. Денежная база 200 млрд. р. норма банковских резервов 0,1, коэффициент депонирования 0,3.

- а) 350 млрд.р.;
- б) 550 млрд.р.;
- в) 650 млрд.р.;
- г) 450 млрд.р.;

7. Если номинальное предложение денег увеличится на 10% в год, уровень цен вырастет на 8%, а скорость обращения денег увеличится на 5%, то в соответствии с уравнением обмена объем реального ВВП должен возрасти на

- а) 13% б) 7% в) 3% 1%

8. Политика дорогих денег проводится путем:

- а) покупки Центральным банком государственных ценных бумаг;
- б) повышения нормы обязательных банковских резервов;
- в) повышения учетной ставки процента;
- г) все, что перечислено - верно;
- д) верно б) и в).

9. Рост реальной ставки процента стимулирует:

- а) повышение экспорта и импорта;
- б) снижение экспорта и импорта;
- в) повышение чистого экспорта;
- г) снижение чистого экспорта;
- д) не стимулирует изменений чистого экспорта.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Верные ответы на 90% вопросов итогового теста. Активная работа в аудитории на разборе кейсов и решении практических задач.
75-89 баллов	4, «хорошо»	Верные ответы на 75% вопросов теста. Участие в разборе кейсов и решении практических задач.
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Верные ответы на 60% вопросов теста
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Неверные ответы более чем на половину вопросов теста

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены причины и сущность экономических преобразований в компаниях;
ПК-4. Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	Освоены основные навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления; Освоены основные навыки использования информации финансового учета в процессе принятия решений; Освоены основные принципы управленческого и налогового учета и информацией для принятия решений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**7.1. Нормативные правовые документы**

1. Федеральный закон о естественных монополиях от 17.08.1995 г. 147-ФЗ (в ред. Федеральных законов , от 23.03.2026 N 63-ФЗ)
2. Федеральный закон о защите конкуренции от 26.07.2006 г. 135-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 01.12.2007 N 318-ФЗ, ... , от 29.12.2025 N 577-ФЗ, от 08.03.2026 N 51-ФЗ)

7.2. Основная литература

1. Н. Мэнкью, М. Тейлор Микроэкономика. - Питер, 2020.
2. Н. Мэнкью, М. Тейлор. Экономикс 3-е издание. Питер, 2019
3. Мэнкью Н., Тэйлор М. Макроэкономика. Питер, 2016
4. Микроэкономика / под ред. А. С. Булатова. М.: Юрайт. 2026.
5. Стрелец И.А., Станковская И.К. Управленческая экономика. Издательство «Аспект Пресс», 2025. 336 с.

6. Восколович Н. А., Жильцов Е. Н., Еникеева С. Д. Экономика общественного сектора. М.: Юрайт. 2024. 235 с.
7. Уланова О. И. Макроэкономика. Учебное пособие для вузов, 2-е изд. М.: Лань. 2024. 224 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Макконнелл К., Брю С. Экономикс. - М.: Республика, 2018.
2. Васильев В. П., Холоденко Ю. А. Экономика. Учебник и практикум. М.: Юрайт. 2020. 298 с.
3. Мэнкью Н. Г. Принципы экономикс. СПб., 2008
4. Чеканский А.Н., Коцоева В.А. Управленческая экономика: практика применения, кейсы, задачи» - М.: «Дело», 2014

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.ane.ru/zhurnal-ekonomicheskaya-politika.html>
2. <http://www.vopreco.ru/>
3. <http://www.e-rej.ru/>
4. <http://www.federalizm.ru/>
5. <http://www.rbc.ru/>
6. <http://www.gks.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- лицензионный пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Правовая среда бизнеса

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 ГОД

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель



Самсонов Павел Игоревич

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Общая цель дисциплины состоит в выработке навыков применения действующего законодательства в практической деятельности руководителей с целью создания благоприятных условий для получения прибыли, а также устранения конфликтных ситуаций в отношениях с контрольно-ревизионными и правоохранительными органами.

Практической целью курса является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать

– особенности законодательства, устанавливающего правовое положение и порядок деятельности юридических лиц;

– правовые основы использования персонала коммерческих и некоммерческих организаций;

– договорную деятельность организации, обеспечивающую отсутствие у нее убытков и конфликтов с партнерами по бизнесу.

уметь

– использовать законодательство для достижения поставленных целей;

– работать с нормативными актами, в том числе в конфликтных ситуациях

владеть навыками применения действующего законодательства

– с учетом особенностей организационно-правовой формы организации;

– для формирования персонала и имущественной базы организации;

– составления и исполнения имущественных договоров.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-1. ¹ Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документов, оборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н), код функции D/04.6

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 50 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		0/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		50	

Таблица 2а

Объем дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий

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:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			0/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			30
Промежуточная аттестация	форма		Экзамен дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			50

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ² , про- межуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Обзор содержа- ния курса и ме- тодов его изуче- ния.. Особенности действующе- го законода- тельства РФ и Казах- стана.	10	4	2		2	6						О
2.	Организация бизнеса в ком- мерческой и не- коммерческой организации	10	4	2		2	6						Д
3.	Менеджмент организации в рамках закона	10	4	2		2	6						О, ДИ
4.	Система юриди- ческих характе- ристик имуще- ства организации для целей ме- неджмента	10	4	2		2	6						О
5.	Составление юридически грамотного имущественного договора	10	4			4	6						О
Итого:		50	20	8		12	30						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Экзамен
Всего		50	20	8		12	30						

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д), деловая игра (ДИ)

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ³ , про- межуточной аттестации	
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Обзор содержа- ния курса и ме- тодов его изуче- ния.. Особенно- сти действующе- го законодатель- ства РФ и Казах- стана.	10						4	2		2	6	О
2.	Организация бизнеса в ком- мерческой и не- коммерческой организации	10						4	2		2	6	Д
3.	Менеджмент организации в рамках закона	10						4	2		2	6	О
4.	Система юриди- ческих характе- ристик имуще- ства организации для целей ме- неджмента	10						4	2		2	6	О
5.	Составление юридически грамотного имущественного договора	10						4			4	6	О
Итого:		50						20	8		12	30	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Экзамен
Всего		50						20	8		12	30	

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Обзор содержания курса и методов его изучения. Изложение основных понятий, используемых в действующем законодательстве, регулирующих деловое администрирование. Особенности действующего законодательства РФ.	Во введении приводится содержание основных понятий курса: система права, состоящая из правовых норм, отраслей и институтов права, и, наконец, система действующего законодательства РФ. Раскрывается специфика законодательства, заключающаяся, прежде всего, в том, что наряду с федеральным законодательством действует еще 89 систем законодательства субъектов федерации (в республиках, краях, областях и т.д.), нормативные акты которых зачастую обладают большей юридической силой, чем федеральные законы	Проводится сравнительное сопоставление дисциплинарной, материальной, имущественной, налоговой, административной и других видов ответственности, инстанций, их применяющих, используемых санкций и порядка их наложения. Завершением раздела является изложение достоинств и недостатков компьютерных баз правовой информации.
Тема 2. Организация бизнеса в коммерческой и некоммерческой организации.	В этом разделе излагаются сравнительные характеристики указанных в законах участников предпринимательской деятельности, прежде всего хозяйственных обществ, сопоставляются их правовые финансовые механизмы (правила распределения доходов) и правовое положение менеджеров в этих организациях	Моделирование реальных ситуаций с использованием нормативных законодательных актов (прежде всего, гражданского и трудового кодексов РФ, а также федеральных законов)
Тема 3. Менеджмент организации в рамках закона	Данный раздел еще более конкретизирует менеджмент в рамках закона – он доводится до уровня конкретной организации. В разделе раскрываются возможности использования действующего трудового, гражданского и иного законодательства для менеджмента персонала организации при обязательном условии – не вступать в конфликт с законом и разрешать трудовые споры в рамках организации	Конкретная ситуация «Оформление на основе трудового кодекса РФ работников в организацию, изменение их правового положения, использование персонала для достижения целей организации». Деловая игра «Прекращение трудового договора. Юридические последствия для организации и менеджеров несоблюдения законодательства в трудовых отношениях».
Тема 4. Система юридических характеристик имущества организации для целей менеджмента	Раздел курса содержит положения, раскрывающие правовое регулирование формирования и использования имущества юридического лица для получения дохода. Центральными положениями здесь являются особенности применения права собственности на имущество организации, юридические основания его приобретения и прекращения, порядок использования движимого и недвижимого имущества в деятельности организаций	<u>Практикум</u> «Практическое занятие с рассмотрением содержания статей ГК РФ и ФЗ «О регистрации прав недвижимости и сделок с ним».

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 5. Составление юридически грамотного имущественного договора		Завершающий раздел курса посвящен деятельности организации (особенности имущественных договоров, заключение и исполнение юридически грамотных договоров). Определяющая задача этого раздела – изложение правил составления договоров, гарантирующих получение доходов, а при самых неблагоприятных обстоятельствах, - обеспечивающих безубыточную деятельность организации В качестве методов обучения используется также моделирование реальных ситуаций с использованием нормативных законодательных актов (прежде всего, гражданского и трудового кодексов РФ, а также федеральных законов)

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов рекомендованных учебников;
- работу с нормативными документами;
- подготовку к промежуточному контролю, а также к проведению диспутов и дискуссий на основании домашней проработки вопросов для промежуточной аттестации (список см. ниже)
- подготовку и написание реферата

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме выполнения итоговой письменной контрольной работы (реферата), завершающейся защитой.

Экзаменационная оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя (по итогам участия в опросах и диспутах).

Примерные темы рефератов:

1. Понятие юридической ответственности. Виды и условия применения юридической ответственности.
2. Правовое регулирование менеджмента в сфере культуры.
3. Правовые основы менеджмента в банковской деятельности в России
4. Правовое регулирование и менеджмент информационных отношений в условиях Интернета.
5. Зарубежный и российский опыт правового регулирования отношений в Интернете.
6. Понятие физического лица. Правоспособность и дееспособность физических лиц. Эмансипация.
7. Виды юридических лиц по ГК РФ. Понятие и их сравнительный анализ.

8. Некоммерческие организации. Их виды и особенности по ГК РФ.
9. Доверенность в деятельности менеджеров организаций и порядок ее применения.
10. Особенности правового положения дочерних и зависимых обществ
11. Согласование существенных условий трудового договора при его заключении.
12. Режим ненормированного рабочего времени.
13. Правовые режимы эффективного использования персонала организации.
14. Оплата труда и поощрения, применяемые администрацией организации.
15. Компенсация морального вреда в менеджменте.
16. Расторжение трудового договора по инициативе работника и по соглашению сторон договора.
17. Органы по рассмотрению трудовых и имущественных споров.
18. Классификация имущества организации: недвижимость и движимые вещи. Недвижимое имущество, его государственная регистрация.
19. Право собственности и комплексы прав, его составляющие.
20. Право частной собственности физических и юридических лиц.
21. Право общей долевой собственности организаций.
22. Выбор содержания договора и формулирование его обязательств.
23. Формирование системы гарантий исполнения договора.
24. Позитивные гарантии исполнения договора: задаток, залог, поручительство, банковская гарантия.
25. Имущественная ответственность за неисполнение договорных обязательств. Неустойка и возмещение убытков.
26. Судебный порядок рассмотрения споров. Арбитражные и третейские суды.
27. Системы электронного документооборота. Электронный документ.
28. Правовые основы электронной коммерции и налогообложения в Интернете.

Краткие методические указания по написанию контрольной работы (реферата)

Реферат представляется в печатном виде объемом около 0,5 п.л. (5 – 6 стр.). В нем должны быть изложены положения по теме реферата, отражающие их практическую применимость, а также приведены ссылки на статьи и пункты использованных нормативных актов.

Список вопросов для диспутов и подготовки к промежуточной аттестации

1. Система государственных органов в РФ/Казахстана.
2. Система законодательных органов РФ/Казахстана и их компетенция.
3. Система органов исполнительной власти РФ/Казахстана,
4. Система органов судебной власти РФ/Казахстана. Правоохранительные органы РФ/Казахстана.
5. Понятие правовой нормы. Ее структура. Отрасли и институты права. Классификация правовых норм.
6. Понятие нормативного акта и его юридическая сила.
7. Понятие юридической ответственности. Виды и условия применения юридической ответственности.
8. Исходные положения применения юридической ответственности.
9. Административная ответственность. Санкции за нарушения трудового законодательства (по КоАП РФ/Казахстана).
10. Ответственность за нарушения таможенных правил (по КоАП РФ).
11. Налоговая ответственность (по НК РФ и по КоАП РФ/Казахстана).
12. Уголовная ответственность. Формы преступного поведения. Наказания. Виды преступлений

13. Понятия, общие для менеджмента и права.
14. Правовое регулирование менеджмента в сфере культуры.
15. Правовые основы менеджмента в банковской деятельности в России/Казахстана
16. Правовое регулирование и менеджмент информационных отношений в условиях Интернета.
17. Зарубежный и российский опыт правового регулирования отношений в Интернете.
18. Действующее российское законодательство в сфере Интернета. Порядок и условия подключения к Интернету органов государственной власти.
19. Предотвращение правонарушений в Интернете. Использование средств криптозащиты.
20. Понятие физического лица. Правоспособность и дееспособность физических лиц. Эмансипация.
21. Понятие юридического лица и его основные признаки.
22. Ликвидация и реорганизация юридических лиц.
23. Виды юридических лиц по ГК РФ/Казахстана. Понятие и их сравнительный анализ.
24. Коммерческие организации. Их виды, особенности по ГК РФ/ Казахстана.
25. Некоммерческие организации. Их виды и особенности по ГК РФ/ Казахстана.
26. Общества с ограниченной ответственностью. Уставной капитал. Органы управления. Правовое положение участников.
27. Правовые режимы финансовых отношений участников ООО.
28. Акционерные общества. Виды АО. Учредительные документы. Органы управления.
29. Правовое положение акционеров – владельцев обыкновенных и привилегированных акций. Дивиденды. Порядок и условия их выплаты.
30. Характеристика открытых акционерных обществ в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
31. Характеристика закрытых акционерных обществ в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
32. Понятие акции. Порядок размещения, приобретения (выкупа) и продажи акций.
33. Особенности структуры и компетенции органов управления АО в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
34. Высшие органы ООО.
35. Юридические основы высшего менеджмента в акционерном обществе
36. Правовое регулирование государственных и муниципальных предприятий.
37. Финансово-промышленные группы. Создание и правовое положение
38. Менеджмент объединений юридических лиц.
39. Фонды и ассоциации. Создание и правовое положение.
40. Автономная некоммерческая организация. Некоммерческое партнерство.
41. Менеджмент некоммерческих организаций.
42. Правовой статус руководителей (исполнительных органов) организации
43. Руководители хозяйственных обществ
44. Доверенность в деятельности менеджеров организаций и порядок ее применения.
45. Действие доверенности во времени. Прекращение доверенности. Передоверие.
46. Особенности менеджмента открытых акционерных обществ, акции которых находятся в государственной или муниципальной собственности.
47. Менеджмент представительств и филиалов иностранных организаций.
48. Особенности правового положения дочерних и зависимых обществ
49. Способы устранения конфликтов при заключении и расторжении трудового договора.
50. Согласование существенных условий трудового договора при его заключении.
51. Режим ненормированного рабочего времени.
52. Виды договоров на выполнение работ. Трудовой договор на неопределенный срок.

53. Испытание при приеме на работу.
54. Время работы (нормальное рабочее время, неполное рабочее время).
55. Гражданско-правовые договоры организаций со специалистами.
56. Документационное оформление трудовых и гражданско-правовых договоров.
57. Правовые режимы эффективного использования персонала организации.
58. Оплата труда и поощрения, применяемые администрацией организации.
59. Привлечение к дисциплинарной и материальной ответственности работников.
60. Компенсация морального вреда в менеджменте.
61. Правовое регулирование охраны труда в организации.
62. Основания прекращения трудового и гражданско-правового договоров.
63. Прекращение посредством расторжения гражданско-правового договора.
64. Расторжение трудового договора по инициативе работника и по соглашению сторон договора.
65. Расторжение трудового договора не по воле его сторон и по иным обстоятельствам.
66. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.
67. Документационное оформление прекращения гражданско-правовых и трудовых договоров.
68. Финансовые расчеты при прекращении (расторжении) гражданско-правового и трудового договоров.
69. Органы по рассмотрению трудовых и имущественных споров.
70. Классификация имущества в системе бухгалтерского учета.
71. Материальные и нематериальные активы организации.
72. Классификация имущества организации: недвижимость и движимые вещи. Недвижимое имущество, его государственная регистрация.
73. Краткая правовая характеристика движимых вещей (имущества).
74. Право собственности и комплексы прав, его составляющие.
75. Право оперативного управления и хозяйственного ведения.
76. Право государственной и муниципальной (публичной) собственности.
77. Право частной собственности физических и юридических лиц.
78. Право собственности на землю.
79. Право на жилье и иное имущество физического лица.
80. Оборотоспособность имущества.
81. Право общей долевой собственности организаций.
82. Право общей совместной собственности организаций.
83. Раздел имущества, находящегося в совместной собственности, и выдел из него доли.
84. Определение предмета сделки.
85. Определение правового положения участников сделки.
86. Определение характера сделки.
87. Установление финансового характера (механизма) договора.
88. Определение типа договорных действий.
89. Выбор содержания договора и формулирование его обязательств.
90. Выбор формы договора.
91. Формирование системы гарантий исполнения договора.
92. Позитивные гарантии исполнения договора: задаток, залог, поручительство, банковская гарантия.
93. Имущественная ответственность за неисполнение договорных обязательств. Неустойка и возмещение убытков.
94. Внесение в договор документационно-юридических реквизитов.
95. Судебный порядок рассмотрения споров. Арбитражные и третейские суды.
96. Основания прекращения договорных обязательств.
97. Изменение и расторжение договора.

98. Возмещение убытков и получение неустойки.
99. Системы электронного документооборота. Электронный документ.
100. Правовые основы электронной коммерции и налогообложения в Интернете.
101. Электронные сделки. Технология использования электронно-цифровой подписи.
102. Существенные и иные условия договоров купли-продажи и поставки товаров.
103. Договор лизинга. Существенные условия, содержание и особенности применения.
104. Договор займа. Существенные условия, содержание и альтернативные варианты инвестирования.
105. Юридическая характеристика переводного и простого векселя как вида ценной бумаги.
106. Участники вексельного обращения.
107. Характеристика действий, составляющих вексельное обращение.
108. Трассирование и выдача векселя.
109. Индоссирование переводного и простого векселя.
110. Оплата векселя. Регрессирование векселя. Авалирование (вексельное поручительство).
111. Юридические действия в случае неакцепта или не оплаты векселя.
112. Договор простого товарищества. Существенные условия, содержание и особенности применения.
113. Договор доверительного управления имуществом. Существенные условия, содержание и особенности применения.
114. Договор коммерческой концессии (передача исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности). Специфика применения.
115. Договор подряда. Существенные условия и содержание. Отличие работы от услуги.
116. Существенные условия и содержание договоров на оказание услуг.
117. Договор возмездного оказания услуг. Отличия услуги от работы.
118. Посреднические договоры (поручения, комиссии, агентский договор).
119. Существенные условия, особенности видов залога, содержание договора залога
120. Особенности страхования рисков в деятельности менеджеров.
121. Содержание договоров цессии
122. Договоры уступки требования и перехода прав.

Таблица 5–

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Тема реферата раскрыта полностью. Ссылки на правовые документы расставлены верно.
75-89 баллов	4, «хорошо»	Тема реферата раскрыта не полностью. Ссылки на правовые документы расставлены верно.
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Тема реферата раскрыта не полностью. Ссылки на правовые документы отсутствуют
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Тема реферата не раскрыта

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Изучены технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Изучены необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации Освоены навыки работы с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) Освоены навыки применения теоретических и практических аспектов организации управления производством Освоены навыки сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 20.02.2026 N 37-ФЗ, от 09.04.2026 N 90-ФЗ, N 91-ФЗ, от 25.04.2026 N 108-ФЗ, от 25.05.2026 N 144-ФЗ.)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
3. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. от 04.08.2026 N 292-ФЗ.
6. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (№ 278-ФЗ в ред. от 04.08.2026, № 283-ФЗ от 04.08.2026).
7. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (№ 14-ФЗ в ред. от 04.08.2026).
8. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» (в ред. от 04.08.2026 N 283-ФЗ).
9. Федеральный закон «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг» (от 05.03.1999 № 46-ФЗ в ред. от 08.08.2024).
10. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (ред. от 04.08.2026 № 129-ФЗ).
11. Федеральный закон «О защите конкуренции» (№ 135-ФЗ в ред. от 08.03.2026, с изм. 29.04.2026).

7.2. Основная литература

1. Н.Г. Аapresова, Е.Н. Ефименко, «Налогообложение бизнеса. Правовые основы», Проспект, 2020 г.
2. Курбатов А. Я. Предпринимательское право. М: Юрайт, 2024. 698 с.
3. Морозов Г. Б. Правовое регулирование предпринимательской деятельности. М: Юрайт, 2024. 458 с.
4. Юрлов П.П., Цепков В.Н., Жидков С.А., Юридические основы бизнеса от практикующих адвокатов, Олимп-Бизнес, 2026.

7.3. Дополнительная литература

1. Предпринимательское право: учебник: в 2 т. / А.П. Алексеенко, А.М. Баринов, А.Ю. Бушев и др.; под ред. В.Ф. Попондопуло. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2023. Т. 2. 640 с.
2. Юридическое сопровождение предпринимательской деятельности / под ред. Г. Ф. Ручкиной. М: Юрайт, 2023. 271 с.
3. Алексеева Д. Г., Пыхтин С. В. Правовые основы обеспечения финансовой устойчивости кредитных организаций. М.: Юрайт, 2024. 91 с.

7.4. Интернет-ресурсы

Справочные информационные интернет-системы «Гарант», «Консультант» и др.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- лицензионный пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Финансовые рынки

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

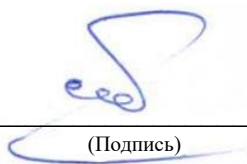
Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Троценко Максим Анатольевич

(Ф.И.О.)

Содержание

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
4.1 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	9
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	13
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	13
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	13
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	14
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	14
7.5 ИНЫЕ ИСТОЧНИКИ	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	14

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- Представлять устройство и принципы работы финансовых рынков;
- Понимать закономерности формирования глобальной финансовой сферы;
- Знать принципы взаимодействия финансовых рынков в национальной и мировой экономике;
- Знать условия и возможности взаимодействия бизнеса с финансовыми институтами и рынками.
- Уметь анализировать информацию и оценивать положение дел на финансовом рынке;
- Уметь оценивать возможности привлечения денежных ресурсов с финансового рынка;
- Уметь анализировать динамику показателей кредитного рынка и рынка ценных бумаг;
- Владеть навыками оценки вариантов привлечения финансовых ресурсов;
- Владеть навыками использования финансовых инструментов для инвестирования;
- Владеть навыками оценки поведения финансовых показателей в целях прогнозирования их изменений.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-2. ¹ Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг.	Знать -Основы финансового консультирования по широкому спектру финансовых услуг.	Уметь собирать, анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг	Владеть навыками обеспечения взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации
	ПК-2 ² . Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой струк-	Знать основные принципы повышения экономической эффективности проекта	Умение определения целей, содержания и структуры проекта	Владеть основными способами представления

¹Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.03 2015, № 166н), код функции В/01.7

² Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

	туры) и руководить его реализацией.			межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией.
--	-------------------------------------	--	--	--

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины 32 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/9	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		32	

Таблица 2а

Объем дисциплины (формат с применением ДОТ)

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			16
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			6/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/9
Самостоятельная работа слушателя (СР)			16
Промежуточная аттестация	форма		Зачет дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			32

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ³ , проме- жуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основные по- нятия сферы финансов и их взаимосвязи.	4	2	1		1	2						
2.	Устройство и принципы дей- ствия финан- совых систем и рынков.	6	4	2		2	2						Д
3.	Институты, инструменты и механизмы действия фи- нансового рынка.	6	2	1		1	4						
4.	Платежный баланс как зеркало миро- вых финансо- вых потоков.	8	4	2		2	4						Д
5.	Валютный курс – фак- торы образо- вания и прин- ципы оценки.	4	2			2	2						КР
6.	Управление финансовым рынком и ан- тикризисная политика.	4	2			2	2						Т
Итого:		32	16	6		10	16						
Подготовка и сдача эк- замена/зачета													зачет
Всего		32	16	6		10	16						

³ Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д), тестирование (Т), контрольная работа (КР)

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁴ , проме- жуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основные по- нятия сферы финансов и их взаимосвязи.	4						2	1		1	2	
2.	Устройство и принципы дей- ствия финан- совых систем и рынков.	6						4	2		2	2	Д
3.	Институты, инструменты и механизмы действия фи- нансового рынка.	6						2	1		1	4	
4.	Платежный баланс как зер- кало мировых финансовых потоков.	8						4	2		2	4	Д
5.	Валютный курс – фак- торы образова- ния и прин- ципы оценки.	4						2			2	2	КР
6.	Управление финансовым рынком и ан- тикризисная политика.	4						2			2	2	Т
Итого:		32						16	6		10	16	
Подготовка и сдача эк- замена/зачета													зачет
Всего		32						16	6		10	16	

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д), тестирование (Т), контрольная работа (КР)

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Основные понятия сферы финансов и их взаимосвязи.	Понятие современного финансового рынка как организованной глобальной системы движения денежных ресурсов. Соотношение категорий денег, кредита и финансов как взаимосвязанных способов формирования и использования денежных ресурсов в экономике. Деньги в мировом интеграционном процессе.	
Тема 2. Устройство и принципы действия финансовых систем и рынков.	Устройство и принципы действия современных финансовых систем и рынков: соотношение государства и рынка в разных финансовых системах. Положение бизнеса в финансовой системе. Понятие структуры капитала и стоимости бизнеса. Стоимость облигации, стоимость акции. Цикличность динамики биржевого рынка – взаимодействие запасов и потоков.	Деловая игра «Акции компании Дельта»
Тема 3. Институты, инструменты и механизмы действия финансового рынка.	Составные элементы финансового рынка – эмитенты, инвесторы, финансовые учреждения и институты, государственные регуляторы. Специфика первичного размещения, депозитарные расписки. Индексы, рейтинги.	
Тема 4. Платежный баланс как зеркало мировых финансовых потоков.	Бизнес в мировой финансовой среде. Платежный баланс и принципы его равновесия. Международное движение капитала. Мировые активы и долги. Страны-кредиторы и должники в глобальной экономике.	Практикум «Изменение платежного баланса»
Тема 5. Валютный курс – факторы образования и принципы оценки.	Валютный курс. Принципы формирования валютного курса – платежный баланс, темпы роста, инфляция, ставки процента, цены активов, цены нефти, металлов и золота. Рубль и доллар, доллар и евро – принципы курсовых соотношений. Мировые резервные валюты – настоящее и будущее.	Практикум «Изменение валютных курсов»
Тема 6. Управление финансовым рынком и антикризисная политика.	Антикризисная политика. Действия Центрального банка и Казначейства. Обязательные резервы, ставки рефинансирования, операции на открытом рынке.	Денежная масса и ее регулирование. Денежный мультипликатор

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Повторение лекционного материала и материалов учебника
2. Подготовку к текущему контролю (решение тестов, кейсов, задач)
3. Домашняя контрольная работа (реферат)
4. Самостоятельное изучение разделов курса

Примерные темы контрольной работы (рефератов)

1. Устройство и принципы действия современных финансовых систем и рынков.
2. Соотношение категорий денег, кредита и финансов как взаимосвязанных способов формирования и использования денежных ресурсов в экономике.
3. Возможности и основные методы привлечения финансовых ресурсов на национальном и мировом финансовых рынках.
4. Фондовая биржа и ее роль в экономике России.
5. Проблемы взаимодействия России с мировой валютной системой.
6. Состояние внешнего долга России и его влияние на экономику.
7. Международные финансовые институты и отношения России с ними.
8. Возможности и перспективы трансформации России в мировой финансовый центр.

Краткие методические рекомендации по написанию реферата

Цели подготовки реферата

Подготовка слушателями рефератов предназначена для обеспечения прочного самостоятельного усвоения ими основ теории финансов, денежного обращения и кредита, а также для формирования устойчивых навыков подготовки ими обзорных и аналитических работ по этой тематике, и умения логично и последовательно излагать содержание проблемы и обоснованные собственные суждения по избранному вопросу.

Объем и структура реферата

Реферат должен быть выполнен в объеме 15-20 страниц стандартного машинописного текста (примерно 25-35 тысяч печатных знаков). При этом желательно, чтобы текст не был сплошным изложением, а был разбит на смысловые части, логично связанные между собой и подчиненные заданной теме.

Оформление реферата.

Реферат должен быть оформлен согласно следующим требованиям. Реферат должен содержать:

- титульный лист
- план-оглавление
- введение
- основную часть
- заключение
- список использованной литературы

Содержание реферата.

Во введении объемом примерно в одну страницу дается объяснение выбора темы, обосновывается ее актуальность, формулируются задачи и цель работы.

Основная часть реферата состоит как правило из нескольких разделов, расположенных в той логической последовательности, которую автор установил в оглавлении. Каждый раздел имеет самостоятельный заголовок и посвящен отдельному вопросу, входящему в состав темы. Изложение данного вопроса должно завершаться выводами и оценками автора.

При работе над рефератом необходимо кроме учебников и рекомендованной литературы пользоваться подходящими первоисточниками - книгами, журнальными и газетными материалами. При использовании источников необходимо делать сноски в тексте. Значительное число сносек свидетельствует о масштабе проделанной работы, о круге знаний автора и о его культуре работы с источниками. Отсутствие сносек на источники отнюдь не доказывает, что автор излагает собственные идеи - это лишь свидетельствует о недостатке культуры и уважения к авторам использованных работ. Прямое цитирование текстов принято заключать в кавычки и делать сноски на соответствующий первоисточник. Сноски делаются внизу страницы и отделяются от основного текста сплошной чертой.

В заключении кратко подводятся итоги изложения темы и приводятся наиболее важные выводы, оценки и суждения автора.

Список литературы.

Первоисточники, использованные в реферате, должны быть перечислены в конце работы отдельным списком. Список выстраивается в алфавитном порядке по следующим правилам: сначала указывается фамилия (фамилии) автора и его (их) инициалы, затем следует полное название источника, место издания, год издания. Если первоисточник издан под редакцией, то в списке сначала указывается его название, а затем - под чьей редакцией он издан.

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме итогового теста (примерные вопросы тестов приводятся ниже). Итоговая оценка складывается из оценки за реферат и результатов тестирования.

Список вопросов для диспутов и подготовки к промежуточной аттестации.

1. Деньги, кредит и финансы как взаимосвязанные способы формирования и использования денежных ресурсов в экономике.
2. Соотношение государства и рынка в разных финансовых системах.
3. Положение бизнеса в финансовой системе. Понятие структуры капитала и стоимости бизнеса.
4. Основные структурные компоненты финансовой системы: финансовые институты, принципы и сферы их деятельности.
5. Основные финансовые рынки: кредитный рынок, рынок ценных бумаг – их устройство, участники и принципы действия.
6. Возможности и основные методы привлечения финансовых ресурсов на национальном и мировом финансовых рынках.
7. Принципы и механизмы регулирования финансовых рынков. Центральный банк и Казначейство.
8. Основные принципы бюджетной и налоговой политики.
9. Первичное размещение акций – подготовка и проведение.
10. Основные операции рынка ценных бумаг.
11. Индексы и рейтинги. Их содержание и предназначение.
12. Основные производные финансовые инструменты.
13. Кредитные деривативы.
14. Принципы действия мировых валютных и финансовых рынков.
15. Основы формирования валютного курса.
16. Основы антикризисной финансовой политики.
17. Мировая валютная система и основные этапы ее развития: золотой стандарт, бреттон-вудская система, ямайская система.
18. Международные кредитно-финансовые институты: МВФ-МБРР, ЕБРР, Парижский клуб, Лондонский клуб.

Примерные вопросы итогового теста

1. **Наиболее полно категория «деньги» определяется как:**
 - А) Платежное средство, имеющее хождение на территории страны
 - В) Универсальное средство оплаты труда
 - С) Средство выражения стоимости любого товарного ресурса, участвующего в данное время в хозяйственной жизни страны.
2. **В идеальном виде стоимость акции определяется:**
 - А. Величиной будущих прибылей компании;
 - В. Номинальной стоимостью акции;
 - С. Количеством акций во владении инвестора;
 - Д. Стоимостью имущества компании.

3. Денежные агрегаты – это

- А) составные части денежной массы, ранжированные по степени ликвидности
- В) денежные средства, участвующие в наличном обороте
- С) денежные средства, участвующие в безналичном обороте
- Д) денежные средства всех коммерческих банков
- Е) резервы Центрального банка

4. Банкнота является ущербной формой кредитных денег, потому что она

- А) изготовлена из бумаги и быстро изнашивается
- В) может быть подделана фальшивомонетчиками
- С) не содержит в своей стоимости процента
- Д) неудобна при крупных расчетах
- Е) неудобна для перемещения на большие расстояния

5. Банковские карточки представляют собой:

- А) наличные деньги
- В) средство накопления капитала
- С) приказ на перемещение денег
- Д) средство платежа
- Е) средство ухода от налогов

6. Чек представляет собой:

- А) средство накопления капитала
- В) удостоверение размеров богатства
- С) приказ на перемещение денег
- Д) расписку в получении денег
- Е) удостоверение собственности на ценные бумаги

7. Какому финансовому инструменту соответствует сделка продажи инструмента с обязательством выкупить его в более поздний срок:

- А) казначейский вексель
- В) евродолларовый депозит
- С) репо**
- Д) облигация
- Е) кредит для основания коммерческого предприятия.

8. Доходность какого 3-х месячного векселя на 100 000 долл. выше?

- А) Банк А продает с дисконтом 5%
- В) Банк В продает с дисконтом 5,9%
- С) Банк С продает с дисконтом 4,75%
- Д) Банк Д продает с дисконтом 5,375%.

9. Центральный банк для осуществления денежно-кредитной политики использует

- А) операции на открытом рынке, изменение ставки рефинансирования (учетной ставки), изменение нормы обязательных резервов
- В) кредитование физических лиц, извлечение максимальной прибыли по денежно-кредитным операциям, участие в торгах на фондовой бирже
- С) открытие текущих и срочных счетов юридических лиц, финансирование мелкого и среднего бизнеса
- Д) кредитование предприятий промышленности и сельского хозяйства, участие в торгах на фондовой бирже, кредитование торговых фирм

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
60-100 баллов	«зачтено»	Реферат оформлен в соответствии с требованиями, тема раскрыта. Верные ответы на 60% вопросов теста
< 60 баллов	«не зачтено»	Тема реферата не раскрыта. Более половины ответов на вопросы теста неверные

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-2. Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг.	Изучены основы финансового консультирования по широкому спектру финансовых услуг. Освоены навыки сбора, анализа и предоставления достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг Освоены навыки обеспечения взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации
ПК-4. Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	Освоены основные навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления; Освоены основные навыки использования информации финансового учета в процессе принятия решений; Освоены основные принципы управленческого и налогового учета и информацией для принятия решений.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон от 28.11.2025 N 426-ФЗ (с изм. от 26.06.2026) "О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов"
2. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 28.02.2025 №18-ФЗ) "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 23.07.2025 N 248-ФЗ, от 04.08.2026 N 283-ФЗ.

7.2 Основная литература.

1. Балабанов, А.И., Балабанов, Т.И. Финансы: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2019. – 190 с.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. 2-е русск. изд. (пер. с 7-го междунар. изд.) - М.: Олимп-Бизнес, 2023 г.

3. Джон Мерфи Технический анализ финансовых рынков. Из-во «Вильямс», 2020 г. 496 с.
4. Климович, В.П. Финансы, денежное обращение, кредит / В.П. Климович. - Москва: Мир, 2023. - 256 с.
5. Финансы, денежное обращение и кредит / под ред. Л. А. Чалдаевой. М.: Юрайт, 2023. 437 с.

7.3 Дополнительная литература.

1. Миркин Я.М. Рынок ценных бумаг России. - М., "Альпина Паблишер", 2008.
2. Трошин, А.Н. Финансы и кредит: Учебник / А.Н. Трошин, Т.Ю. Мазурина, В.И. Фомкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 332 с.
3. Финансы и кредит (+ электронный учебник) / Под редакцией Т.М. Ковалевой. - М.: КноРус, 2024. - 360 с.
4. Белотелова, Н.П., Шуляк, П.Н. Финансы: Учебное пособие – М.: Дашков и К, 2019. – 608с.
5. Кабанцева Н. Г., Финансы [Электронный ресурс]: Учебное пособие - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/793>
6. Алифанова Е.Н., Андрианова Л.Н. Финансовые рынки. Учебник, КноРус, 2026.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. Банк международных расчетов www.bis.org
2. Международный валютный фонд www.imf.org
3. Мировой банк www.worldbank.org
4. Электронная библиотека финансы.ру www.finansy.ru
5. Лондонская фондовая биржа www.londonstockexchange.com
6. Московская межбанковская фондовая биржа www.misex.ru
7. Российская торговая система www.rts.ru
8. Нью-Йоркская фондовая биржа www.nyse.com
9. НАСДАК www.nasdaq.com
10. Банк России www.cbr.ru
11. Федеральная служба по финансовым рынкам www.fsfm.gov.ru
12. Комиссия по ценным бумагам и биржам США www.sec.gov
13. Информационное агентство «Корпоративные облигации в России» www.cbonds.ru
14. <http://www.gks.ru/>

7.5 Иные источники

1. Международные валютно-кредитные отношения. Под ред. Л.Н. Красавиной – М., «Юрайт». 2022 г.

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- лицензионный пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Современный менеджмент

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

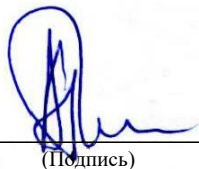
Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):
Профессор, д.э.н., профессор

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Гапоненко Александр Лукич

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины ...	9
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13
6.1. Нормативные правовые документы	13
6.2. Основная литература	13
6.3. Дополнительная литература	13
6.4. Интернет-ресурсы	13
6.5. Справочные системы	13
6.6. Иные источники	13
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цели и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является выявить основные тренды современного менеджмента, освоить лайфхаки в управлении организациями, а также достичь следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать:

- основные принципы управления
- связующие процессы и функции (планирование, организация, руководство, контроль)

уметь:

- применять полученные знания для управления собой, управления организациями, управления ресурсами (прежде всего человеческими)

владеть навыками:

- использования полученных знаний для создания системы эффективного управления организацией
- анализа конкретных ситуаций (кейсов)
- использования знаний для активного изучения и практического освоения как зарубежного, так и отечественного опыта делового администрирования

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1. ¹ Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать - сущность преобразований в компаниях;	Уметь - разрабатывать бизнес-модели;	Владеть - методами менеджмента;
	ОПК-2 ² . Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллек-	Знать: - основные методы экономического и финансового анализа	Уметь: - проводить анализ системы управления в компании с использованием интеллектуальных информационных	Владеть - навыками разработки сценариев развития организации

¹ ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970 (ред. от 27.02.2023)

² ФГОС высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020, № 991

	туальных информационно-аналитических систем		онно-аналитических систем	
	ПК-2 ³ . Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Знать основные принципы повышения экономической эффективности проекта	Умение определения целей, содержания и структуры проекта	Владеть основными способами представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 52 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		32	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		52	

Таблица 2а

Объем дисциплины (формат с применением ДОТ)

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:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/10

³ Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

Самостоятельная работа слушателя (СР)			32
Промежуточная аттестация	форма		Экзамен дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			52

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁴ , проме- жуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение: ме- неджмент и ме- неджеры. Стили руководства	6	2	2			4						
2.	Навыки мене- джеров. Роли менеджеров.	8	4	2		2	4						О
3.	Основы теории организации. Внешняя среда организации.	8	4	2		2	4						
4.	Типы деловых организаций. Структуры орга- низаций	10	4	2		2	6						О
5.	Организацион- ная культура	6	2			2	4						П
6.	Управление раз- витием и изме- нениями в орга- низации	6	2			2	6						П
7.	Лидерство – ме- неджмент XXI века. Навыки менеджеров в области управ- ления собой и другими.	6	2			2	4						О, ДИ
Итого:		52	20	8		12	32						
Подготовка и сдача эк- замена/зачета													Экзамен
Всего		52	20	8		12	32						

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практикум (П), деловая игра (ДИ)

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁵ , проме- жуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение: ме- неджмент и ме- неджеры. Стили руководства	6						2	2			4	
2.	Навыки мене- джеров. Роли менеджеров.	8						4	2		2	4	О
3.	Основы теории организации. Внешняя среда организации.	8						4	2		2	4	
4.	Типы деловых организаций. Структуры орга- низаций	10						4	2		2	6	О
5.	Организацион- ная культура	6						2			2	4	П
6.	Управление раз- витием и изме- нениями в орга- низации	6						2			2	6	П
7.	Лидерство – ме- неджмент ХХІ века. Навыки менеджеров в области управ- ления собой и другими.	6						2			2	4	О, ДИ
Итого:		52						20	8		12	32	
Подготовка и сдача эк- замена													Экзамен
Всего		52						20	8		12	32	

⁵ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практикум (П), деловая игра (ДИ)

4.2.Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение: менеджмент и менеджеры. Стили руководства	Сущность и система менеджмента. Менеджмент как модель управления. Кросс-культурные аспекты менеджмента. Менеджмент как наука и искусство. Менеджер и власть. Менеджер как профессионал. Эффективность менеджера. Понятие стиля руководства. Концепция «решетки менеджера». Эффективность стилей и жизненный цикл организации. Эффективность стилей и качество персонала. Ситуационный стиль.	
Тема 2. Навыки менеджеров. Роли менеджеров.	Сущность эффективности в менеджменте. Состояние и перспективы управленческой эффективности. Можно ли научиться эффективности. Навыки управления собой. Навыки управления другими	Концепция ролевого поведения. Роли менеджеров. Концепция управленческих ролей Г. Минцберга. Роли в межличностной сфере. Коммуникационные роли. Роли в принятии решений. Конкретная ситуация «Менеджер, забывший о себе».
Тема 3. Основы теории организации. Внешняя среда организации.	Определение организации. Механистические и органические организации. Открытые и закрытые организации. Модель бюрократической организации. Жизненный цикл организации. Понятие и структура внешней среды организации.	Структура макросреды. PEST-подход. Стратегический бизнес – тренды. Структура микросреды. Модель пяти сил конкуренции. Отраслевой анализ и стратегические сценарии. Конкретная ситуация «Компания на стадии роста».
Тема 4. Типы деловых организаций. Структуры организаций	Базовые типы деловых организаций. Основные характеристики предпринимательской и профессиональной организации. Процесс развития деловой организации. Основные подтипы деловых организаций. Понятие организационной структуры. Проектирование структуры. Организационная иерархия. Линейно-функциональная структура. Матричная структура. Дивизиональная и проектная структуры.	Особенности структурной эволюции. Практикум «Выбор организационной структуры».
Тема 5. Организационная культура	Понятие организационной культуры. Культура организации как корпоративная культура. Сильная и слабая корпоративная культура. Формальные основания корпоративной культуры. Управление корпоративной культурой.	Практикум «Как формировать сильную корпоративную культуру».
Тема 6. Управление развитием и изменениями в организации	Необходимость изменений в организации. Внешние факторы изменений. Внутриорганизационные факторы изменений.	Модели и программы изменений. Социальные и политические аспекты изменений. Конкретная ситуация «Внедрение ИС».
Тема 7. Лидерство – менеджмент XXI века. Навыки менеджеров в области управления собой и другими.	Вызовы XXI столетия в менеджменте. Феномен глобализации и профессионализации менеджмента. Кросс-культурные факторы. Парадигма изменений. Новый тип менеджера. Навыки управления временем и стрессами. Навыки определения личностных ценностей и целей.	Навыки самомотивации, самоорганизации и саморазвития. Навыки управления мышлением. Навыки влияния. Навыки мотивации и тренерства. Навыки эффективного общения. Навыки управления командами. Навыки управления и руководства. Навыки обучения. Деловая игра «Управляем своим временем».

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Повторение лекционного материала и материалов учебно-методического пособия
2. Подготовку к текущему контролю (решение тестов, кейсов)
3. Подготовку к промежуточной аттестации.
4. Составление письменных отчетов на основе деловых игр и рассмотренных на занятиях практических ситуаций

Примерные темы рефератов

1. Структура управления организацией
2. Анализ и принятие управленческих решений
3. Анализ и разработка организационных структур
5. Информационные системы в работе менеджера
6. Конфликты и методы их разрешения
7. Менеджер и его функции
8. Методы управления
9. Мотивация работников в современных условиях
10. Мотивация трудовой деятельности
11. Организационная культура
12. Организация, планирование и управление компанией
13. Элементы управления
14. Управление персоналом в России
15. Целеполагание в системе управления компанией

Краткие методические указания по написанию рефератов:

Реферат представляет собой самостоятельную работу слушателя на тему, предложенную преподавателем (см. список примерных тем). Тема может быть предложена студентом и согласована с преподавателем. Целью реферата является самостоятельное получение дополнительных знаний по исследуемым вопросам общего менеджмента, развития навыков изложения научного и научно-практического материала. Реферат должен содержать четкое изложение сути исследуемой проблемы, последовательное изложение материала, выводы по рассматриваемым вопросам темы, развернутый список использованной литературы.

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного теста. Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя в аудитории, а также оценки за реферат.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации:

1. Типы менеджеров, решаемые ими вопросы в организации
2. Функции и роли менеджеров
3. Межличностные роли менеджеров
4. Информационные роли менеджеров
5. Понятие эффективности менеджмента и способы ее измерения
6. Функции менеджмента
7. Взаимосвязь общих функций менеджмента
8. Задачи стратегического управления и его этапы
9. Значение и виды целей в организации

10. Задачи и виды внутрифирменного планирования
11. Основные этапы процесса планирования
12. Сущность и задачи организации
13. Достоинства и недостатки структур управления
14. Виды и основные принципы реализации производственных процессов
15. Характеристика основных видов контроля деятельности компании
16. Процесс контроля и его связь с функциями управления
17. Содержание процесса принятия управленческих решений
18. Понятие организационной культуры и особенности организационной культуры в российских компаниях
19. Понятие эффективности в менеджменте.
20. Стили управления
21. Влияние, мотивация и тренерство.

Примерные вопросы экзаменационного теста

Тест по курсу «Общий менеджмент»

1. Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»?
 - a. понятие «управление» шире понятия «менеджмент»;
 - b. понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;
 - c. эти понятия эквивалентны.
2. Что такое менеджмент?
 - a. управление людьми в организациях;
 - b. управление технологическими процессами в организациях;
 - c. управление людьми и технологическими процессами в организациях.
3. Что такое организация?
 - a. группа людей, которая вырабатывает цели и предпринимает совместные действия по их достижению;
 - b. законодательно оформленное учреждение;
 - c. форма закрепленного разделения труда в управлении.
4. Определите верный ответ: не может быть субъектом менеджмента:
 - a. директор;
 - b. министр;
 - c. свод законов;
 - d. коллегия адвокатов;
 - e. бригада;
 - f. народ России.
5. Какова последовательность разработки планов, прогнозов и программ:
 - a. сначала прогноз, потом программа, потом план
 - b. сначала план, потом программа, потом прогноз
 - c. сначала прогноз, потом план, потом программа
 - d. сначала программа, потом прогноз, потом план
6. Выделите верное сужение:
 - a. Контроль - это функция менеджмента
 - b. Менеджмент – это функция контроля
 - c. Контроль и менеджмент – это примерно одно и то же
7. Выделите корректные словосочетания:
 - a. Продуктовые инновации
 - b. Технологические инновации
 - c. Маркетинговые инновации
 - d. Управленческие инновации

8. Человеческий потенциал организации включает в себя:
 - a. Компетенции работников
 - b. Корпоративную культуру
 - c. Патенты, зарегистрированные организацией
 - d. Оргструктуру
 - e. Информационную корпоративную систему
9. Обучающаяся организация – это организация, в которой
 - a. Большая часть работников обучается
 - b. Сама организация постоянно развивается
 - c. Руководитель имеет педагогическое образование
 - d. Внутренние коммуникации способствуют обмену знаниями
10. Принципы Agile применимы только к процессам, связанным с созданием программного обеспечения и реализацией ИТ проектов?
 - a. Да
 - b. Нет, они носят относительно универсальный характер

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Тема реферата раскрыта полностью. Тест решен верно на 90%
75-89 баллов	4, «хорошо»	Тема реферата раскрыта не полностью. Неверные ответы более чем на 25% вопросов теста
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Тема реферата раскрыта не полностью. Тест решен менее чем на половину
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Тема реферата не раскрыта

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены основные методы менеджмента
ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Приобретены навыки проведения анализа систем управления в компании с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем
ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Освоены основные способы представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией.

	Освоены навыки скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте; Освоены навыки следования принципам повышения экономической эффективности проекта Освоены навыки определения целей, содержания и структуры проекта
--	--

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон от 28.11.2025 N 426-ФЗ (с изм. от 26.06.2026) "О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов"
2. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 28.02.2025 №18-ФЗ) "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 23.07.2025 N 248-ФЗ, от 04.08.2026 N 283-ФЗ.

6.2. Основная литература

1. Менеджмент учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. ЭБС "Юрайт"
<http://www.biblio-online.ru/book/20A2A841-21B8-4CE4-A046-9C61B0D6D459>
2. Гапоненко А.Л., Кочеткова А.И., Кочетков П.Н., Савельева М.В. Happy management. М., 2019 https://ridero.ru/books/happy_management/
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. 450 с
4. Поздняков В.Я., Поздняков В.Я., Прудников В.М. Производственный менеджмент. Учебник. М.: Инфра-М. 2026 412 с.
5. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления. — М.: Юрайт. 2024. 270 с.

6.3. Дополнительная литература

1. Далио Р. Принципы. М., 2018. <https://avidreaders.ru/book/principy-zhizn-i-rabota.html>
2. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. М., 2017 <https://avidreaders.ru/book/kultura-dlya-kazhdogo-kak-stat-organizaciyey.html>
3. Лидерство. Командный менеджмент. М.: Альпина Паблишер . 2026 224 с.; Личная эффективность/ Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. Управление карьерой . М.: Альпина Паблишер.2026. 218 с.
4. Менеджмент / под ред. Ю .В. Кузнецовой. — М.: Юрайт. 2024. 596 с.
5. Питер Ф. Друкер. Энциклопедия менеджмента. – Вильямс, 2012

6.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.aup.ru/books/m98/>
2. http://revolution.allbest.ru/management/00012849_0.html
3. <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/7.php>
4. <http://management2.ru/>

6.5. Справочные системы

1. www.yandex.ru / - Поисковая система
2. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
3. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
4. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
5. <http://www.garant.ru/> - Гарант

6.6.Иные источники

1. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М. Дело ЛТД,2010.
2. Адизес И.К. Управляя изменениями. Питер, 2010.

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Финансовый и управленческий учет

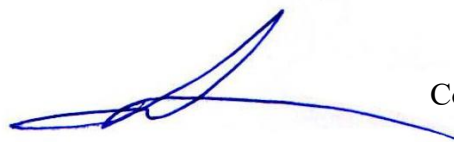
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):
Профессор, д.э.н., профессор
на



Соколова Галина Николаев-

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	5
3. Объем дисциплины	6
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины.....	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины ..	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	18
7.1. Нормативные правовые документы	18
7.2. Основная литература	18
7.3. Дополнительная литература	19
7.4. Интернет-ресурсы	19
7.5. Иные источники	19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	20

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать

- основные принципы бухгалтерского (финансового) учета и базовые общепринятые правила ведения бухгалтерского учета активов, обязательств, капитала, доходов, расходов в организациях (предприятиях);
- систему сбора, обработки, подготовки информации финансового характера;
- проблемы, решаемые бухгалтерами финансового учета в процессе формирования информации для характеристики состояния и изменений основного и оборотного капитала, собственных и заемных источников финансирования активов предприятия, доходов, расходов, порядок формирования финансового результата движения финансовых потоков за отчетный год, а также взаимосвязь бухгалтерского учета с налоговым учетом;
- сущность, особенности и критерии бухгалтерского управленческого учета; общие принципы его построения;
- методы и способы организации учета состояния и использования ресурсов предприятия в целях управления хозяйственными процессами и результатами деятельности;
- систему сбора, обработки и подготовки информации по предприятию и его внутренним подразделениям;
- проблемы, решаемые бухгалтерами-аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

уметь

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского (финансового) учета для разработки и обоснования учетной политики предприятия;
- решать на примере конкретных ситуаций вопросы оценки, учетной регистрации и накопления информации финансового характера с целью последующего ее представления в бухгалтерских финансовых отчетах;
- применять в процессе работы новый план счетов бухгалтерского учета и его модификаций в виде рабочих планов счетов отдельных организаций, как составной части их учетной политики;
- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского и управленческого учета для систематизации данных о производственной оценке себестоимости производственной продукции и определения оценке себестоимости производственной продукции и определения прибыли;
- решать на примере конкретных ситуаций проблемы оценки эффективности производства и сбыта новых изделий, работ, услуг, изменения объема и ассортимента продукции, капитальных вложений, управления затратами с помощью различного вида смет и систем бюджетирования.

владеть навыками

- использования информации финансового учета в процессе принятия решений;
- взаимоувязки финансового, управленческого и налогового учета в процессе подготовки информации для многочисленных пользователей (внутренних и внешних, включая налоговые службы);
- использования информации бухгалтерского управленческого учета;
- формирования и использование внутренней отчетности и ее взаимосвязи с бухгалтерской (финансовой) отчетностью.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской, финансовой или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем ¹	Знать основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования	Уметь организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов	Владеть навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
	ПСК-2. ² Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг.	Знать -Основы финансового консультирования по широкому спектру финансовых услуг.	Уметь собирать, анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг	Владеть навыками обеспечения взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации
	ПК-4 ³ . Способность развить в процессе прохождения програм-	Знать основы финансового учета, чтобы применять их в процессе	Уметь применять принципы управленче-	Владеть навыками

¹ ФГОС высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020, № 991

² Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» (Приказ министерства труда и социальной защиты РФ от 19.03 2015, № 166н), код функции В/01.7

³ Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

	мы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	принятия решений;	ского и налогового учета для принятия решений.	обучения, работы с информацией, аналитических исследований
--	---	-------------------	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 100 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		40	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		28/26	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		60	
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		100	

Таблица 2а

Объем дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий

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:			40
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			28/26
Самостоятельная работа слушателя (СР)			600
Промежуточная аттестация	форма		Экзамен дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			100

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁴ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Учет денежных средств и рас- четов с дебито- рами и кредито- рами	14	6	2		4	8						О
2.	Учет долго- срочных инве- стиций и источ- ник их финан- сирования	14	6	2		4	8						О
3.	Учет финансо- вых вложений (инвестиций) и финансовых инструментов	14	6	2		4	8						О
4.	Учет оплаты труда и расче- тов с персона- лом предприя- тия	14	6	2		4	8						О
5.	Учет доходов и финансовых результатов	14	6	2		4	8						О
6.	Концепция и терминология, классификация издержек дея- тельности предприятия.	15	5	1		4	10						О
7.	Основные мо- дели учета за- трат	15	5	1		4	10						ДЗ
Итого:		100	40	12		28	60						
Подготовка и сдача экзамена													Экзамен
Всего		100	40	12		28	60						

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), домашнее задание (ДЗ)

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁵ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Учет денежных средств и расче-тов с дебитора-ми и кредито-рами	14						6	2		4	8	О
2.	Учет долго-срочных инве-стиций и источ-ник их финан-сирования	14						6	2		4	8	О
3.	Учет финансо-вых вложений (инвестиций) и финансовых инструментов	14						6	2		4	8	О
4.	Учет оплаты труда и расче-тов с персона-лом предприя-тия	14						6	2		4	8	О
5.	Учет доходов и финансовых результатов	14						6	2		4	8	О
6.	Концепция и терминология, классификация издержек дея-тельности пред-приятия.	15						5	1		4	10	О
7.	Основные мо-дели учета за-трат	15						5	1		4	10	ДЗ
Итого:		100						40	12		28	60	
Подготовка и сдача экзамена													
Всего		100						40	12		28	60	

⁵ Формы текущего контроля успеваемости: домашнее задание (ДЗ)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Учет денежных средств и расчетов с дебиторами и кредиторами	Общие положения о денежной системе, наличных и безналичных расчетах. Учет денежных средств в кассе. Порядок организации учета, первичные документы. Синтетический и аналитический учет на счете «Кассы» и субсчетах: «Касса организации», «Операционная касса» и «Денежные документы», учет подотчетных сумм. Учет денежных средств на расчетных и других счетах в банках. Принципы учета и оценки дебиторской и кредиторской задолженности. Формы расчетов. Сроки расчетов. Исковая давность. Система счетов по учету расчетов с дебиторами и кредиторами. Учет резерва сомнительных долгов. Учет кредитов банка, займов и процентов за пользование заемными средствами. Учет расчетов с бюджетом по налогам и другим платежам. Виды налогов, источники уплаты. Особенности учета НДС по бартерным операциям. Инвентаризация денежных средств, расчетов с дебиторами и кредиторами, других статей баланса (документальная инвентаризация).	Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками. Виды расчетов, отражаемые на сч. 60, метод начисления при отражении операций на сч. 60, порядок учета авансов полученных. Учет расчета с покупателями и заказчиками. Порядок аналитического учета на сч. 6 Учет расчетов по авансам выданным. Особенности учета факторинговых и бартерных операций, расчетов с использованием векселей (выданных, полученных). Учет расчетов по претензиям. Учет расчетов с учредителями, акционерами, государственными и муниципальными органами. Учет межбалансовых расчетов с дочерними (зависимыми) обществами и внутрибалансовых расчетов с филиалами, представительствами и другими подразделениями предприятия, выделенными на отдельный баланс. Учет расчетов с внебюджетными фондами. Учет расчетов по имущественному и личному страхованию.
Тема 2. Учет долгосрочных инвестиций и источник их финансирования	Правовые и экономические основы инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений. Состав и классификация капитальных вложений. Принципы учета капитальных вложений. Учет затрат на капитальное строительство: строительных и монтажных работ при подрядном и хозяйственном способах их производства; приобретение оборудования, инструмента и инвентаря; прочих капитальных работ и затрат.	Учет приобретения земельных участков, объектов природопользования, отдельных объектов основных средств. Учет приобретения и создания нематериальных активов. Учет законченных капитальных вложений. Определение инвентарной стоимости вводимых в действие объектов капитальных вложений. Учет источников финансирования капитальных вложений.
Тема 3. Учет финансовых вложений (инвестиций) и финансовых инструментов	Инвестиции в финансовые вложения как вид экономической деятельности. Цели финансовых вложений. Классификация финансовых вложений. Общий подход к оценке и учету инвестиций. Характеристика и учет финансовых инструментов. Зачеты финансовых активов и финансовых обязательств. Учет инвестиций в акции. Покупка акций и их оценка. Продажа акций. Учет доходов (дивидендов). Учет потенциальных убытков в соответствии с котировкой акций на рынке ценных бумаг.	Учет инвестиций в облигации. Покупка облигаций и их оценка. Погашение разницы между номинальной стоимостью облигаций и их покупной стоимостью. Учет доходов (процентов). Погашение (выкуп) облигаций. Учет предъявленных займов под векселя и иные долговые обязательства и процентов по займам. Учет вкладов в уставный (складочный) капитал и доходы от участия в капитале других организаций. Учет финансовых вложений по договору простого товарищества и доходов (убытков) от совместной деятельности.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Учет оплаты труда и расчетов с персоналом предприятия	Принципы организации учета труда, его оплаты и расходов по социальной защите работников. Учет численности работников, отработанного времени и выработки. Формы, системы и виды оплаты труда. Порядок расчета заработной платы, доплат, оплаты отпусков, надбавок, гарантий и компенсаций и выплат социального характера. Состав фонда оплаты труда и выплат социального характера. Синтетический и аналитический учет расчетов с персоналом по оплате труда. Порядок составления расчетных ведомостей. Сводка данных о начисленных суммах заработной платы по ее составу, структурным подразделениям, категориям персонала и удержаниям. Группировка начисленной заработной платы по направлениям затрат.	Расчет удержаний из заработной платы работников: подоходного налога, страховых взносов в Пенсионный фонд, по исполнительным листам, поручениям работников и др.
Тема 5. Учет доходов и финансовых результатов	Схема формирования информации о выпуске продукции (варианты учета выпуска продукции); о готовой продукции, ее составе и способах оценки. Доходы организации, понятие, их состав. Момент признания дохода и его отражения в учетных регистрах (варианты учетной политики для целей бухгалтерского учета и налогообложения). Особенности учета доходов от безвозмездно полученного имущества. Хозяйственные операции по учету отгрузки и продаж продукции (работ, услуг), их документирование и отражение на счетах бухгалтерского учета. Коммерческие и управленческие расходы, их состав и порядок учета. Варианты учетной политики их списания на себестоимость реализованной продукции (работ, услуг) или погашения финансовым результатом (доходами).	Учет продаж покупных товаров. Особенности учета реализации товаров на условиях договора комиссии. Учет реализации продукции и товаров по договору мены. Определение и списание финансовых результатов от продажи продукции (работ, услуг) и товаров. Операционные доходы и расходы, их состав, учет и определение финансовых результатов.
Тема 6. Концепция и терминология, классификация издержек деятельности предприятия.	Основы теории учета производства и затрат. Модели, отражающие функциональное отношение использования производственных факторов. Понятие о валовых, средних и предельных издержках. Методы деления затрат на постоянные и переменные. Понятия суммы и ставки покрытия, маржинальных затрат и дохода.	Зависимость величины затрат от объема производства и уровня использования производственных возможностей: постоянные, пропорциональные, прогрессирующие и дегрессирующие расходы. Зависимость затрат от изменения объема производства и сбыта продукции.
Тема 7. Основные модели учета затрат	Учет фактической себестоимости продукции на базе реальных, средних и нормативных затрат. Понятие о системе учета затрат на производство и ее слагаемых. Исчисление фактических издержек производства на базе нормативных затрат. Учет затрат и исчисление себестоимости продукции на основе полной и сокращенной номенклатуры расходов. Организация и методология учета полных издержек производства. Преимущества и недостатки системы учета полных затрат. Особенности измерения предельных затрат.	Учет реальных затрат, его достоинства и недостатки. Учет и калькулирование себестоимости продукции на базе средних затрат, его преимущества и недостатки.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателей предполагает подготовку к промежуточному контролю, повторение лекционного материала и материалов рекомендованных учебников, написание реферата на одну из предложенных тем.

Примерные темы итоговых работ (рефератов)

1. История развития бухгалтерского учета
2. Бухгалтерский учет и его роль в современных условиях хозяйствования
3. Учетная политика предприятия и основные этапы ее формирования
4. Бухгалтерский учет нематериальных активов
5. Бухгалтерский учет основных средств
6. Бухгалтерский учет доходных вложений в материальные ценности
7. Бухгалтерский учет лизинговых операций
8. Бухгалтерский учет вложений во внеоборотные активы
9. Бухгалтерский учет финансовых вложений
10. Бухгалтерский учет материально-производственных запасов
11. Бухгалтерский учет затрат на производство
12. Методы учета затрат на производство и способы калькулирования себестоимости продукции
13. Бухгалтерский учет издержек обращения
14. Бухгалтерский учет готовой продукции
15. Бухгалтерский учет товаров и тары в торговых организациях
16. Бухгалтерский учет денежных средств
17. Бухгалтерский учет операций с иностранной валютой
18. Бухгалтерский учет ценных бумаг
19. Бухгалтерский учет расчетов с поставщиками, покупателями, разными дебиторами и кредиторами
20. Бухгалтерский учет расчетов векселями
21. Бухгалтерский учет импортных операций
22. Бухгалтерский учет экспортных операций
23. Бухгалтерский учет труда и расчетов с персоналом по его оплате
24. Бухгалтерский учет расчетов с подотчетными лицами
25. Бухгалтерский учет, порядок образования и использования собственного капитала организации
26. Бухгалтерский учет заемного капитала
27. Бухгалтерский учет коммерческих расходов
28. Бухгалтерский учет финансовых результатов
29. Бухгалтерский учет прочих доходов и расходов
30. Бухгалтерский учет формирования и использования прибыли
31. Управленческий учет и его место в системе управления предприятием
32. Управленческий учет как информационная база для принятия управленческих решений
33. Управленческий учет и система бюджетирования деятельности организации
34. Система учета затрат «Директ-костинг»
35. Система учета затрат «Стандарт-кост»
36. Система учета затрат по центрам ответственности
37. Методика анализа взаимосвязи «затраты – объем – прибыль»
38. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности
39. Управленческий учет производственной деятельности
40. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности
41. Управленческий учет организационно-управленческой деятельности

42. Управленческий учет инвестиционной деятельности
43. Управленческий учет материально-производственных запасов
44. Методы учета затрат на производство и способы калькулирования себестоимости продукции
45. Виды калькуляций и их роль в управлении производством
46. Классификация затрат и ее влияние на организацию управленческого учета
47. Учет затрат труда и его оплаты
48. Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции вспомогательных производств.
49. Учет затрат на производство продукции (работ, услуг)
50. Управленческий учет продаж
51. Управленческий учет в торговых организациях
52. Управленческий учет издержек обращения в торговых организациях
53. Управленческий учет доходов
54. Передовые системы и методы организации управленческого учета
55. Управленческий учет и система внутрихозяйственной отчетности

Краткие методические указания по их выполнению

Цель выполнения курсовой работы - проверка и оценка полученных слушателями теоретических знаний и практических навыков.

Курсовая работа представляется слушателями в письменной форме с последующей ее устной защитой и оценкой.

Курсовая работа состоит из двух частей:

- решения задачи по учету финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- освещения организации и методики ведения бухгалтерского учета на отдельных участках учетных работ.

При составлении плана работы рекомендуется руководствоваться Программой курса. Работа выполняется, как правило, с использованием практического материала. Она должна содержать предложения по улучшению постановки бухгалтерского учета и его совершенствованию, а также перечень использованной литературы.

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового теста.

Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя в аудитории.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Бухгалтерский финансовый учет в информационной системе управления экономикой предприятия.
2. Пользователи информации бухгалтерского финансового учета.
3. Финансовый и управленческий учет: цели, сравнительная характеристика, области использования подготавливаемой информации.
4. Система нормативного регулирования бухгалтерского (финансового) учета в Российской Федерации.
5. План счетов бухгалтерского учета (2000 г.) как методологический нормативный документ всей системы бухгалтерского (финансового) учета.
6. Учетная политика предприятия, принципы ее формирования и раскрытия.
7. Общие положения о денежной системе, наличных и безналичных расчетах.

8. Учет денежных средств в кассе. Порядок организации учета, первичные документы.
9. Синтетический и аналитический учет на счете «Кассы» и субсчетах: «Касса организации», «Операционная касса» и «Денежные документы», учет подотчетных сумм.
10. Учет денежных средств на расчетных и других счетах в банках.
11. Принципы учета и оценки дебиторской и кредиторской задолженности.
12. Система счетов по учету расчетов с дебиторами и кредиторами.
13. Учет резерва сомнительных долгов.
14. Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками.
15. Виды расчетов, отражаемые на сч. 60, метод начисления при отражении операций на сч. 60, порядок учета авансов выданных.
16. Учет расчетов по претензиям.
17. Учет расчетов с учредителями, акционерами, государственными и муниципальными органами.
18. Учет кредитов банка, займов и процентов за пользование заемными средствами.
19. Учет расчетов с бюджетом по налогам и другим платежам.
20. Виды налогов, источники уплаты.
21. Инвентаризация денежных средств, расчетов с дебиторами и кредиторами, других статей баланса (документальная инвентаризация).
22. Правовые и экономические основы инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений.
23. Состав и классификация капитальных вложений.
24. Принципы учета капитальных вложений.
25. Учет приобретения и создания нематериальных активов.
26. Основные средства, их характеристика, классификация и оценка. ПБУ 6/01 «Учет основных средств».
27. Синтетический и аналитический учет основных средств.
28. Учет поступления основных средств. Формирование стоимости объектов основных средств в зависимости от источников поступления.
29. Учет износа амортизации основных средств. Методы амортизации основных средств.
30. Учет выбытия основных средств.
31. Особенности учета малоценных и быстроизнашивающихся предметов.
32. Инвентаризация основных средств.
33. Характеристика нематериальных активов, их виды, классификация и оценка (ПБУ 14/2007 «Нематериальные активы»).
34. Синтетический и аналитический учет нематериальных активов.
35. Материально-производственные запасы, их состав, принципы оценки. ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов».
36. Материалы, их классификация и виды оценок.
37. Учет поступления материалов. Формирование фактической себестоимости материалов, поступающих на склад.
38. Учет отпуска материалов со складов. Методы оценки расхода материалов.
39. Учет материалов на складах и в бухгалтерии. Методы аналитического учета материалов.
40. Готовая продукция, ее состав и оценка в системе синтетического и аналитического учета. Учет готовой продукции на складах и в бухгалтерии.
41. Формы, системы и виды оплаты труда. Порядок расчета заработной платы, доплат, оплаты отпусков, надбавок, гарантий и компенсаций и выплат социального характера.
42. Синтетический и аналитический учет расчетов с персоналом по оплате труда.
43. Расходы организации, их состав и порядок учета (ПБУ 10/99).
44. Понятия о расходах, издержках, затратах и себестоимости продукции (работ, услуг) в системе финансового учета.

45. Затраты на производство, их состав и классификация по элементам.
46. Разграничение затрат: по временным периодам, по отношению к продукту (прямые и косвенные), по эффективности использования ресурсов (производительные и непроизводительные). Состав, характеристика других Производственных затрат.
47. Доходы организации, понятие, их состав. Момент признания дохода и его отражения в учетных регистрах (варианты учетной политики для целей бухгалтерского учета и налогообложения).
48. Хозяйственные операции по учету отгрузки и продаж продукции (работ, услуг), их документирование и отражение на счетах бухгалтерского учета.
49. Коммерческие и управленческие расходы, их состав и порядок учета.
50. Варианты учетной политики их списания на себестоимость реализованной продукции (работ, услуг) или погашения финансовым результатом (доходами).
51. Учет продаж покупных товаров. Особенности учета реализации товаров на условиях договора комиссии.
52. Определение и списание финансовых результатов от продажи продукции (работ, услуг) и товаров.
53. Операционные доходы и расходы, их состав, учет и определение финансовых результатов.
54. Внереализационные доходы и расходы, их состав, учет и определение финансовых результатов.
55. Учет чрезвычайных доходов и расходов.
56. Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд), учет его формирования и изменений на предприятиях различных организационно-правовых форм собственности.
57. Учет оценочных резервов (по сомнительным долгам, под обесценение ценных бумаг).
58. Основные концепции финансовой отчетности. Взаимосвязь финансового учета и финансовой отчетности.
59. Главная книга и другие учетные регистры, их связь с формами бухгалтерской (финансовой) отчетности.
60. Бухгалтерский баланс. Правила оценки статей и техника составления баланса.
61. Управленческий учет: общая характеристика, принципы организации.
62. Роль производственного менеджмента в организации управленческого учета.
63. История становления и развития управленческого учета.
64. Функции управленческого учета.
65. Взаимосвязь и различие управленческого и финансового учета.
66. Требования, предъявляемые к информации в управленческом учете.
67. Значение классификации затрат для организации управленческого учета.
68. Значение классификации доходов для организации управленческого учета.
69. Классификация доходов в управленческом учете: классификационные признаки, группировки доходов и их значение для организации управленческого учета.
70. Классификация затрат в управленческом учете: классификационные признаки, группировки затрат и их значение для организации управленческого учета.
71. Выбор метода учета затрат в зависимости от способа оценки затрат.
72. Выбор метода учета затрат в зависимости от технологического процесса.
73. Выбор метода учета затрат в зависимости от полноты включения затрат в себестоимость продукции (работ, услуг).
74. Общая характеристика системы учета затрат «Директ-костинг».
75. Общая характеристика системы учета затрат «Стандарт-кост».

76. Сходство и различие системы учета затрат «Стандарт-кост» с нормативным методом учета затрат.
77. Калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг).
78. Виды составляемых калькуляций.
79. Способы калькулирования себестоимости продукции.
80. Калькуляционная единица. Понятие, примеры используемых калькуляционных единиц.
81. Влияние калькуляционного и производственного учетов на развитие и формирование управленческого учета.
82. Методика распределения косвенных расходов.
83. Общая схема учета затрат.
84. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности предприятий и организаций.
85. Схема организации системы внутрихозяйственной отчетности снабженческо-заготовительной деятельности предприятия.
86. Принятие решений по нормированию производственных запасов.
87. Принятие решений по ускорению оборачиваемости производственных запасов.
88. Принятие решений по оптимизации размера производственных запасов и размещения запасов.
89. Принятие решений по эффективному использованию производственных запасов.
90. Управленческий учет производственной деятельности предприятий и организаций.
91. Схема организации системы внутрихозяйственной отчетности производственной деятельности предприятия.
92. Трансфертное ценообразование. Значение использования трансфертных цен на предприятии.
93. Анализ взаимосвязи «затраты – объем – прибыль». Сущность и возможности применения.
94. Методы нахождения точки безубыточности.
95. Маржинальный доход, точка безубыточности, производственный леверидж и маржинальный запас рентабельности: характеристика показателей.
96. Функционально-стоимостной анализ. Общая характеристика.
97. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности предприятий и организаций.
98. Управленческий учет организационной деятельности.
99. Схема организации системы внутрихозяйственной отчетности коммерческо-сбытовой деятельности предприятия.
100. Методика ценообразования в системе управленческого учета.
101. Сущность основных подходов к ценообразованию.
102. Принятие решений по инвестиционным проектам. Методика расчета временных издержек по производственным инвестициям.
103. Бюджетирование как основа разработки эффективной стратегии развития организации.
104. Бюджет организации: сущность, значение, основные этапы разработки.
105. Операционный и финансовый бюджеты предприятий: содержание и место в системе управленческого учета.
106. Виды составляемых бюджетов. Методика составления и возможности применение гибких бюджетов.
107. Разработка сметы затрат на производство продукции, сметы перспективных доходов и сводной сметы.

108. Организация управленческого учета на предприятии по центрам ответственности.
109. Особенности организации управленческого учета в разрезе центров прибыли.
110. Особенности организации управленческого учета в разрезе центров затрат.
111. Особенности организации управленческого учета в разрезе центров продаж.
112. Особенности организации управленческого учета в разрезе центров инвестиций.
113. Система учета «Activity Based Costing».
114. Система учета «Just In Time» («точно в срок»).
115. Управленческие решения: понятие и классификация.
116. Методы разработки и принятия управленческих решений.
117. Интегрированная система организации управленческого учета на предприятии.

Примерные вопросы экзаменационного теста

3. Какое из следующих положений не может служить признаком ухудшения финансового состояния предприятия:

- a) более быстрый рост наиболее срочных обязательств по сравнению с наиболее ликвидными активами;
- b) замедление оборачиваемости активов предприятия;
- c) рост положительной величины собственного оборотного капитала;
- d) снижение до отрицательных значений величины собственного оборотного капитала.

4. Величина коэффициента оборачиваемости совокупных активов:

- a) определяется отношением себестоимости проданной продукции и величины совокупных активов на конец отчетного периода;
- b) определяется отношением выручки от продажи продукции и величины совокупных активов на конец отчетного периода;
- c) показывает продолжительность одного оборота совокупных активов в месяцах;
- d) показывает отдачу в виде выручки от единицы стоимости совокупных активов за отчетный период.

5. К факторам, позволяющим прогнозировать вероятность потенциального банкротства предприятия, нельзя отнести:

- a) сокращение периода погашения кредиторской задолженности при замедлении оборачиваемости оборотных активов;
- b) наличие значительных сумм дебиторской задолженности, относимых на убытки;
- c) наличие тенденции опережающего роста наиболее срочных обязательств в сравнении с изменением высоколиквидных активов;
- d) рост значений коэффициентов ликвидности.

6. В состав оттоков денежных средств операционной деятельности Отчета о движении денежных средств не включаются:

- a) проценты выплаченные;
- b) дивиденды выплаченные;
- c) авансы, перечисленные подрядчикам по работам будущих отчетных периодов;
- d) перечисленные денежные средства в погашение кредиторской задолженности по поставкам материальных ресурсов прошлых отчетных периодов.

7. Рассчитайте коэффициент текущей ликвидности, используя следующие данные бухгалтерского баланса компании на 31.12.20xx г.:

- величина оборотных активов компании равна 176 млн.руб.;
- величина краткосрочных обязательств компании составляет 110 млн.руб.

Дайте оценку полученному коэффициенту текущей ликвидности.

- а) 1,6, бухгалтерский баланс имеет хороший уровень ликвидности;
- б) 1,6, бухгалтерский баланс имеет плохой уровень ликвидности;
- с) 0,625, бухгалтерский баланс имеет хороший уровень ликвидности;
- д) 0,625, бухгалтерский баланс имеет плохой уровень ликвидности.

8. Рассчитайте коэффициент критической (быстрой) ликвидности, используя следующие данные бухгалтерского баланса компании на 31.12.20xx г.:

- величина наиболее ликвидных оборотных активов компании равна 137,5 млн.руб.;
- величина краткосрочных обязательств компании составляет 110 млн.руб.

Дайте оценку полученному коэффициенту текущей ликвидности.

- а) 0,8, коэффициент критической (быстрой) ликвидности соответствует рекомендуемым значениям;
- б) 0,8, коэффициент критической (быстрой) ликвидности не соответствует рекомендуемым значениям;
- с) 1,25, коэффициент критической (быстрой) ликвидности соответствует рекомендуемым значениям;
- д) 1,25, коэффициент критической (быстрой) ликвидности не соответствует рекомендуемым значениям.

9. Рассчитайте длительность хранения материальных запасов и их оборачиваемость за анализируемый период (год).

Исходные данные:

	(тыс.руб.)
• остатки материальных запасов на начало анализируемого периода (года)	10000
• остатки материальных запасов на конец анализируемого периода (года)	16000
• поступление материальных ресурсов за анализируемый период (год)	156000
• величина материальных затрат за анализируемый период (год) (величина отпуска материальных ресурсов за анализируемый период (год))	150000

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Верные ответы на 90% вопросов итогового теста. Активная работа в аудитории. Тема реферата раскрыта
75-89 баллов	4, «хорошо»	Верные ответы на 75% вопросов теста. Тема реферата раскрыта
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Верные ответы на 60% вопросов теста. Тема реферата раскрыта частично
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Неверные ответы более чем на половину вопросов теста

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финан-	Изучены основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финан-

сового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	сового планирования Освоены навыки организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов Освоены навыки составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
ПСК-2. Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг.	Изучены основы финансового консультирования по широкому спектру финансовых услуг. Освоены навыки сбора, анализа и предоставления достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг Освоены навыки обеспечения взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации
ПК-4. Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	Освоены основные навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления; Освоены основные навыки использования информации финансового учета в процессе принятия решений; Освоены основные принципы управленческого и налогового учета и информацией для принятия решений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 20.02.2026 N 37-ФЗ, от 09.04.2026 N 90-ФЗ, N 91-ФЗ, от 25.04.2026 N 108-ФЗ, от 25.05.2026 N 144-ФЗ.)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. Федеральных законов от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
3. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. Федеральных законов от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. Федеральных законов от 25.05.2026 N 142-ФЗ, от 26.06.2026 N 190-ФЗ, от 04.07.2026 N 218-ФЗ, от 04.08.2026 N 292-ФЗ.
6. Федеральный закон от 28.11.2025 N 426-ФЗ (с изм. от 26.06.2026) "О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов"
7. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 28.02.2025 №18-ФЗ) "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 23.07.2025 N 248-ФЗ, от 04.08.2026 N 283-ФЗ.

7.2. Основная литература

1. Богатырева С. Н. Практические основы бухгалтерского учета и анализа. — М.: Юрайт, 2023. — 177 с.
2. Воронченко Т. В. Бухгалтерский финансовый учет. — М.: Юрайт, 2023. — 728 с.

3. Штефан М. А., Замотаева О. А., Максимова Н. В. Бухгалтерская (финансовая) отчетность организации. — М.: Юрайт, 2023. — 347 с.
4. Алексеева Г. И. Бухгалтерский финансовый учет. Расчеты по оплате труда. — М.: Юрайт, 2024. — 216 с.
5. Иванов, В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 208 с.
6. Сигидов, Ю. И. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. Сигидова Ю.И. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. — 240 с.
7. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт. 2026.
8. Волкова, О. Н. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова, И. Ю. Чуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 547 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Бондина Н. Н. Бухгалтерский финансовый учет (продвинутый уровень). — М.: Лань, 2023. — 400 с.
2. Лысенко, Д.В. Бухгалтерский управленческий учет / Д.В. Лысенко. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 478 с.
3. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет. — 2-е изд., перераб. и доп. : Учебное пособие/Мизиковский И.Е. / Мизиковский И.Е., — 2-е изд. — М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 144 с.
4. Воронченко Т. В. Теория бухгалтерского учета. — М.: Юрайт, 2023. — 290 с.
5. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. — М.: Альпина Пабли., 2018. — 648 с
6. Штефан М. А., Замотаева О. А., Максимова Н. В. Бухгалтерская (финансовая) отчетность организации. — М.: Юрайт, 2023. — 347 с.

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.ane.ru/zhurnal-ekonomicheskaya-politika.html>
2. <http://www.vopreco.ru/>
3. <http://www.e-rej.ru/>
4. <http://www.federalizm.ru/>
5. <http://www.rbc.ru/>
6. <http://www.gks.ru/>
7. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
8. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
9. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
10. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
11. [www. rbs.ru](http://www.rbs.ru/) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
12. www.aport.ru / - Поисковая система
13. www.rambler.ru / - Поисковая система
14. www.yandex.ru / - Поисковая система
15. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
16. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
17. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
18. <http://www.garant.ru/> - Гарант

7.5. Иные источники

1. Воронова Е.Ю. Управленческий учет. М.: Юрайт, 2012
2. Друри К. Управленческий и производственный учет. Изд.6 М.: ЮНИТИ, 2010.

3. Езерская Т.А. Управленческий учет в промышленности. М.: Паблишер, 2013.
4. Ефимова О.В. Анализ финансовой отчетности. М.: Омега-Л, 2013.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- калькулятор;
- АРМ (персональный компьютер/ноутбук);
- многофункциональное устройство (принтер, сканер, копир)
- видеопроектор
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Лицензионные программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- Microsoft Office;
- 1С «УПП» версия не старше 8.0
- правовые системы (Гарант/Консультант плюс)
- OEBS
- SAP

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Теория организации и организационное поведение

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент. к.пед.н., доцент

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Грезнева Ольга Юрьевна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	5
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	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13
7.1. Нормативные правовые документы	13
7.2. Основная литература	13
7.3. Дополнительная литература.....	13
7.4. Интернет-ресурсы	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации
- знать и понимать сущность, логику, типы, особенности и динамику моделей организационного поведения.
- знать и понимать сущность, типы, особенности и динамику различных типов коллективов.
- знать и понимать системные взаимосвязности моделей организационного поведения, бизнес-сред, стратегий и лидеров различных типов.
- уметь исследовать организации и идентифицировать модели организационного поведения и типы коллективов методами качественного анализа.
- уметь моделировать различные модели организационного поведения.
- уметь трансформировать модели организационного поведения и проектировать пути и формы их развития.
- уметь формировать внутренние среды организации с заданными и управляемыми параметрами (модели организационного поведения) с целью гарантированного получения запланированного компанией стратегического результата
- уметь развивать необходимые компании свойства и профессиональные и поведенческие компетенции коллективов.
- уметь управлять внутрифирменными отношениями и уровнем конфликтности.
- уметь формировать временные рабочие группы и команды под различные организационные цели.
- уметь обеспечить развитие модели организационного поведения по заданному пути с учетом выявленных особенностей организации, бизнеса, рынка, среды
- уметь самостоятельно разрабатывать системы мероприятий по управлению изменениями в области организационного поведения, устанавливать системы показателей и формировать подсистему контроля достижения целей в области организационного поведения
- уметь организовать работу подразделения компании, занимающегося моделированием и управлением организационным поведением
- владеть навыками качественного анализа уровня развития, состояния и динамики коллективов, а также поведенческих и социальных патологий.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-1. ¹ Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению
	ПК-1 ² Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	Знать основы организационного поведения, корпоративной культуры.	Уметь работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	Владеть методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 56 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	20	
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/2	
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интер-		

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н), код функции D/04.6

² Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

активные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)		50	

Примечание: дисциплина реализуется в обычном формате без использования ДОТ

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Проблематика моделирования организационного поведения в современных российских компаниях.	5	1			1	4						О
2.	Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов.	5	1			1	4						О
3.	Типология моделей организационного поведения.	7	3	2		1	4						О
4.	Особенности формирования гибридных моделей организационного поведения и управления ими.	7	3	2		1	4						О
5.	Динамика сформированных моделей и управление мутационными процессами.	7	3	1		2	4						О
6.	Технология моделирования организационного поведения.	7	3	1		2	4						О
7.	Формирование моделей отклоняющегося организационного поведения: антикризисной и саморазвивающейся.	9	3	1		2	6						Д
8.	Границы применения методологии моделирования организационного поведения.	9	3	1		2	6						О
Подготовка и сдача экзамена													Экзамен
Всего		56	20	8		12	36						

Примечание: дисциплина реализуется только в обычном формате без использования ДОТ

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Проблематика моделирования организационного поведения в современных российских компаниях.	.	Проблемы роста и развития российских компаний и их источники в организационном поведении. Ограничители роста компаний. Работа команд в аудитории с кейсами "Стартовое исследование компании: начальный параметрический срез"
Тема 2. Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов.		Аномальное поведение коллективов и его причины. Поведенческие патологии как источник аномального поведения коллективов. Параметрическое описание патологий и их влияния на моделирование организационное поведение. Работа команд в аудитории с кейсами "Диагностика поведенческих и социальных патологий" Имитационная игра «Угадайка» (прогнозирование влияния патологий на поведение людей в организации).
Тема 3. Типология моделей организационного поведения.	Классификатор уровня развития коллектива (класса и типа занятых). Классификатор типов внешних сред компаний. Классификатор стратегий компаний. Классификатор моделей организационного поведения.	Работа команд в аудитории с кейсами "Идентификация клочка занятых. Типа бизнес среды и модели организационного поведения, имеющейся в компании на данный момент". Имитационная игра «В Греции все есть!» (оценка мотивационных моделей). Имитационная игра «О гусях, кухарках, обезьянах и гвардии» (определение основного типа принятия решений).
Тема 4. Особенности формирования гибридных моделей организационного поведения и управления ими.	Гибридные модели организационного поведения: сущность. Правила формирования, границы применимости и оценка эффективности. Технология буферирования гибридной модели.	Практикум по материалам кейса «Театр масок» (блиц-моделирование двух гибридных моделей и оценка их сильных и слабых сторон и эффективности).
Тема 5. Динамика сформированных моделей и управление мутационными процессами.	Явная и косвенная динамика моделей организационного поведения. Управление явной динамикой. Управление косвенной динамикой (мутационными процессами) внутри модели организационного поведения.	Практикум по материалам кейса «Нострадамус» (блиц-моделирование направлений мутации созданных группами моделей организационного поведения и выработка мер по пресечению или использованию мутаций).

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 6. Технология моделирования организационного поведения.	Сущность. Цели и этапы моделирования организационного поведения. Техники и инструментарий моделирования. Комплексная технология моделирования. Практикум по материалам кейса «Разбор полетов» (моделирование критериев гарантированного результата моделирования и существования моделей и оценка эффективности технологии моделирования).	
Тема 7. Формирование моделей отклоняющегося организационного поведения: антикризисной и саморазвивающейся.	Формирование антикризисной модели организационного поведения. Формирование саморазвивающейся модели организационного поведения.	Практикум по материалам кейса «Театр масок» (блиц-моделирование двух отклоняющихся моделей и оценка их сильных и слабых сторон и эффективности).
Тема 8. Границы применения методологии моделирования организационного поведения.	Оценка применимости метода моделирования организационного поведения в управлении современной организацией. Формирование программы развития модели организационного поведения. Экзамен – заключительные этапы моделирования организационного поведения по материалам кейса по представленному алгоритму.	Практикум по материалам кейса «Поведенческие этюды» (анализ эффективности метода на примере разбора практических ситуаций).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Повторение лекционного материала и материалов учебника
- Подготовка к текущему контролю
- Исследование организации, в которой работает слушатель
- По материалам кейса «Поведенческие этюды» проведение домашнего анализа эффективности метода на примере разбора практических ситуаций в своей организации с дальнейшим обсуждением на практических занятиях

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

Методические указания по выполнению упражнений и исследований в аудитории

- Упражнения и исследования курса создают возможность для слушателей: во-первых, протестировать имеющиеся у них на начало курса диагностические навыки и приемы и оценить их эффективность и степень развития; во-вторых, усвоить теоретические концепции курса более глубоко, нежели при теоретическом изучении курса; в-третьих, апробировать предложенные в курсе методики исследования организаций и моделирования организационного поведения на материалах кейсов.
- В связи с этим основой формирования первичных практических навыков в ходе изучения дисциплины являются кейсы, которые отбираются и обрабатываются преподавателем таким образом, чтобы в них содержалось как можно более полное описание внутренней среды организации по всем (или большинству) компонентов модели организационного поведения. "Комплектация" кейсов производится на основании теоретических описательных таблиц, представленных в материале.
- По объему материала кейсы должны быть примерно одинаковыми, чтобы работающие с ними слушатели и команды не сбивали график проведения занятий.
- Слушатель или команда получают один кейс для поэтапной отработки в течение всего курса.
- Техника работы с кейсом следующая:
 1. стартовая диагностика состояния внутренней среды компании по предлагаемому алгоритму.
описать стратегические возможности развития данной организации с точки зрения бизнеса;
 - описать сильные и слабые стороны ее внутренней среды;
 - описать степень комфортности внутренней среды организации для коллектива на всех иерархических уровнях;
 - описать сильные \слабые стороны и эффективность лидера организации;
 - описать и оценить эффективность корпоративной культуры организации;
 - дать прогноз состояния организации на 3 – 5 лет вперед, при условии отсутствия всяческих управленческих действий;
 - описать необходимые меры по повышению эффективности управления персоналом.
 2. диагностика поведенческих и социальных патологий во внутренней среде компании.
 - идентифицировать наличие организационных и индивидуальных поведенческих патологий в изучаемой организации.
 - определить точки зарождения и пути возможного развития патологий в будущем во внутренней среде организации (предсказать где, когда и как возникнут и будут развиваться патологии).
 3. диагностика типа бизнес-среды компании.
 - идентифицировать тип и особенности бизнес-среды компании на данный момент (внешней среды компании).
 - определить динамику изменения параметров бизнес-среды (внешней среды) на будущий стратегический период времени.
 4. моделирование организационного поведения компании согласно представленному в раздаточном материале формату
 - согласно представленным в раздаточном материале описательным таблицам из 47 параметров создать описание МОП в каждом из форматов (как будет выглядеть

компания в каждом из вариантов: авторитарном, коллегиальном, поддерживающем, развивающем и опечном) – создать образ компании в каждом из форматов.

5. диагностика модели организационного поведения, имеющейся на данный момент в компании.
6. выбор будущей более эффективной моп в зависимости от динамики бизнес-среды и стратегии компании.
7. идентификация механизмов перевода моп из имеющегося состояния в желаемое (будущее).
8. критерии достижения цели перевода моп и эффективности моделирования.

- При выполнении слушателями первого этапа исследования организации есть два методических подхода: 1 – можно сразу разобрать ошибки диагностики и моделирования и продемонстрировать их аудитории с помощью точечных теоретических комментариев. Результатом этого подхода может быть введение в понимание курса, выявление практических проблем и вопросов слушателей в изучаемой области, формирование интереса к предмету изучения. 2 – оставить заключения по первому этапу без комментариев, обращая внимание на ошибки по ходу изучения материалов курса и выполнения других работ. Результатом такого подхода является эмпирическое деятельностное изучение слушателями материалов курса, самостоятельное сравнение результатов стартовой диагностики с конечным результатом профессионального моделирования. Этот результат достигается сложнее и запоминается лучше первого.
- Одновременно можно выявить пробелы в преподавании других курсов, которые проявятся на этапе стартовой диагностики.
- Начиная с 2 этапа исследования организации по кейсу необходимо решать параллельно 2 педагогические задачи: с одной стороны, необходимо помочь слушателям сформировать понимание основных постулатов и концепций курса; с другой стороны - необходимо поддерживать навыки анализа и синтеза, а также креативные находки и решения слушателей, так как именно они составляют основу практических навыков диагностики и моделирования внутренних сред организаций в такой сложной области как поведенческая;
- 4 этап исследования – моделирование каждого из форматов организационного поведения по материалам кейса – предполагает ответ на вопрос "Как будет выглядеть организация в формате каждой из моделей организационного поведения?" в виде детализированных описаний по каждому из параметров, представленных в описательных таблицах. Исследователь должен увидеть будущий дизайн МОП как на макете. Для подготовленных групп можно ввести дополнительный элемент моделирования – описание динамики каждого из созданных форматов МОП, ожидаемых результатов моделирования для компании и возможных точек формирования поведенческих патологий и других проблем.
- Этап 5 требует соблюдения логики моделирования и устанавливает основную технологию – создания среды, определяющей и диктующей определенное поведение людям в организации. Необходимо отслеживать следующие грубые ошибки диагностики у слушателей: Подмена экспертной оценкой полноценной диагностики (ситуация, когда сначала, до диагностики, формируется экспертная оценка о типе МОП в организации, наиболее близко подходящей по описанию к материалам кейса, а потом вместо диагностики выполняется подгон фактов и производной информации под выбранное мнение); Поверхностность исследований и отсутствие аргументации и логической целостности выводов. Вольное (демагогическое или софистическое) толкование исходной и производной информации кейса.

- Под диагностикой МОП на настоящий момент времени понимается **выполнение исследований примерно следующего формата:**

Параметр МОП	Авторитарная	Коллегиальная	Поддерживающая	Развивающая	Фрактальная	Опека
47 параметров						

В таблице размещаются описания каждого из 47 параметров в формулировках кейса или выводов слушателей. Формулировки учебного материала являются идентификатором и в качестве аргументов не принимаются. Один и тот же параметр может быть отнесен исследователем к разным МОП, так как исследование ОП допускает толкования и множественность альтернатив в целях развития навыка обработки "тонкого сигнала". По результатам такого сканирования формируется соотношение параметров, которое может быть выражено в процентах, или оставлено в вербальной форме (как на бланке исследования анализа крови). **Это и есть РЕЗУЛЬТАТ ДИАГНОСТИКИ. Он послужит основой моделирования на следующих этапах.**

- Этап 6 требует усиленного соблюдения логики основных соответствий организационного поведения – это необходимо проверять и требовать от исследователей аргументов выбора.
- **Этап 7 – креативный.** Он требует создания механизмов перевода МОП из имеющегося состояния в запрограммированное. Механизмы располагаются во всех областях внутренней среды организации и их очень много. Вследствие чего их перечисление и изучение сведется к рецептурному подходу и подавлению управленческой креативности группы. Поэтому слушатели должны сами логично выбрать механизм перевода модели, проанализировать ожидаемый результат от его применения и сформировать совокупность механизмов как систему перевода.
- Этап 8 требует определения степени достижения ожидаемых результатов моделирования ОП и оценки эффективности моделирования.
- В целом аудиторная кейсовая работа является симулятором для выполнения домашнего задания.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного задания с анализом модели оргповедения на своем предприятии. Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя в аудитории.

Методические указания для выполнения домашнего (экзаменационного) задания

- Технология выполнения домашнего задания аналогична работе с кейсами. Если работа с кейсами в аудитории не выполнялась, то проводится инструктаж согласно п. 2 настоящих методических инструкций.
- Целью выполнения домашней работы является закрепление навыков исследования организаций и моделирования организационного поведения на базе данных реальной компании слушателя, или компании, выбранной им для исследования. Во втором случае необходимо выполнить требование полноты информации к кейсу, представленное в п. 2 настоящих методических указаний.
- Домашнее задание рассматривается как экзаменационное.

Таблица 5 – Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Анализ модели оргповедения в организации выполнен в соответствии с методическими указаниями. Активная работа в аудитории при выполнении упражнений
75-89 баллов	4, «хорошо»	Анализ модели оргповедения в организации выполнен с недочетами. Активная работа в аудитории при выполнении упражнений
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Анализ модели оргповедения в организации выполнен с недочетами.
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Анализ модели оргповедения в организации выполнен неверно.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Изучены технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Изучены необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации Освоены навыки работы с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) Освоены навыки применения теоретических и практических аспектов организации управления производством Освоены навыки сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению
ПК-1 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	Изучены основы организационного поведения, корпоративной культуры. Освоены навыки работы с консультантами, применения основных приемов консультирования Освоены навыки общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон от 28.11.2025 N 426-ФЗ (с изм. от 26.06.2026) "О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов"
2. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 28.02.2025 №18-ФЗ) "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 23.07.2025 N 248-ФЗ, от 04.08.2026 N 283-ФЗ.

7.2. Основная литература

1. Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 216 с.
2. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. М.: Юрайт. 2024. 207 с.
3. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом. М.: Юрайт. 2024. 370 с.
4. А.П. Балашов, Теория организации и организационное поведение. Издательство «Вузовский учебник», 2024. – 299 с.
5. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: Инфра-М, 2023. - 416 с.
6. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. М.: Инфра-М. 2026 712 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория организации. М.: Юрайт. 2024. 140 с.
2. Иванова, Т.Ю. Теория организации: Учебник / Т.Ю. Иванова. - М.: КноРус, 2018. - 256 с.
3. Мильнер, Б.З. Теория организации: Уч. / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2019. - 192 с.
4. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учеб. пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Фролов. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2024. — 116 с.
5. А.И. Кочеткова. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М., "Дело" 2011.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Банк международных расчетов www.bis.org
2. Международный валютный фонд www.imf.org
3. Мировой банк www.worldbank.org
4. Электронная библиотека финансы.ru www.finansy.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Инструменты современного маркетинга
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)


(Подпись)

Трубин Артем Игоревич

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать ключевые данные по проблемам и инструментам современной маркетинговой коммуникации общества потребления;
- знать тенденции развития современных рынков и коммуникаций, складывающихся на них;
- обладать системным видением современных рынков и их свойств, обусловленных постмодернистскими особенностями общественного развития
- уметь практически выстраивать эффективные коммуникации, направленные на управление поведением потребителей
- уметь самостоятельно формулировать проблемы, строить цели и ставить задачи построения эффективных стратегий маркетинговых коммуникаций с использованием современных инструментов маркетинга.
- уметь превращать информацию в знания, эффективно хранить, применять и делиться полученными знаниями
- уметь проводить комплексный и ситуационный анализ социальных процессов современных рынков обществ потребления
- уметь проводить сравнительный анализ и синтез многообразной и многомерной информации о маркетинговых коммуникациях
- уметь выбирать конкретные применения знаний к анализу маркетинговых ситуаций
- владеть навыками эффективного общения (устного и письменного)
- владеть навыками соединения разнодисциплинарных аналитических инструментов в приложении к решению конкретных задач маркетинговых коммуникаций
- владеть навыками самостоятельного обучения
- владеть навыками проведения научных исследований
- владеть навыками применения теоретических моделей к конкретным маркетинговым ситуациям

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-3. ¹ Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Знать методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Знать технические и программные решения обеспечения сохранности и защиты цифрового контента	Уметь: собирать, изучать и анализировать требования к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации	Владеть навыками разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации

¹ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н), код функции В/04.6, 05.6

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 56 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		56	

Таблица 2а

Объем дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий)

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:			20
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/2
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/10
Самостоятельная работа слушателя (СР)			36
Промежуточная аттестация	форма		Экзамен дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			56

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Система марке- тинга.	12	4	2		2	8						О
2.	Инструменты мар- кетинга.	12	4	2		2	8						О
3.	Цена и ценообра- зование как ин- струмент марке- тинговой комму- никации.	16	6	2		4	10						О
4.	Система стимули- рования сбыта. Интегральные системы марке- тинговых комму- никаций.	16	6	2		4	10						О
Итого:		56	20	8		12	36						
Подготовка и сдача экзамена													Экзамен
Всего		56	20	8		12	36						

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточ- ной аттеста- ции
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Система маркетин- га.	12						4	2		2	8	О
2.	Инструменты мар- кетинга.	12						4	2		2	8	О
3.	Цена и ценообра- зование как ин- струмент марке- тинговой комму- никации.	16						6	2		4	10	О
4.	Система стимули- рования сбыта. Интегральные системы маркетин- говых коммуника- ций.	16						6	2		4	10	О

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточ- ной аттеста- ции	
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Итого:		56					20	8		12	36		
Подготовка и сдача экзамена												Экзамен	
Всего		56					20	8		12	36		

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и назва- ние разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Система маркетинга.	Системообразующее ядро (модель маркетинговой коммуникации). Маркетинговая коммуникация как обмен. Предметное поле социологии маркетинговых коммуникаций. Рынки как социальные инструменты обмена. Социальные ресурсы обмена. Деятели (актёры) социального обмена. Социальные роли деятелей рынка. Социологические модели обмена. Психологические модели обмена. Информационные модели обмена. Базовые технологии маркетинговой коммуникации. Позиционирование. Модель социопсихологического трансфера: «очеловечивание товаров и отоваривание человека». Модели и практика брэндинга. Брэндинг в моделях символического интеракционизма. Брэнд и перцепции. Брэндинг и импринтинг. Рациональный и иррациональный брэндинг. Стратегии брэндинга. Допустимое и недопустимое в брэндинге. Изучение практики брэндинга: кейсы и демонстрация слайд – фильма. Сегментирование рынка. Социокультурная диагностика сегментов рынков. Модель временной детерминации в схемах маркетинговой коммуникации. Социальность времени на информационных рынках обмена.	<i>Семинар 1.</i> Уникальное коммерческое предложение. Мифодизайн в маркетинге. Стайлинг и брендинг. Позиционирование. Особенности перепозиционирования. Инструменты перепозиционирования: рестайлинг, ребрендинг, ренейминг. Рациональный и иррациональный брендинг. Особенности и способы применения в рекламных компаниях.
Тема 2. Инструменты маркетинга.	Товар и услуга. Социальность товаров и услуг как инструментов обмена. В чём сходство и различия товара и услуги. Многоуровневая модель товара. Тенденции товарных трансформаций на современных рынках. Мультиатрибутивная теория товара Жан-Жака Ламбена. Технология позиционирования. Маркетинговая ниша. Стратегии вывода нового товара на рынок.	<i>Семинар 2.</i> Мультиатрибутивная модель товара, её особенности и применение в бренд-менеджменте

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 3. Цена и ценообразование как инструмент маркетинговой коммуникации.	Социальность цены и оценок полезности социальных ресурсов обмена. Себестоимость и «тебестоимость». Рациональное и иррациональное в ценообразовании. Зависимость цены от позиционирования. Стратегии ценообразования. Эквивалентность обмена. Условие Парето эквивалентности обмена.	<i>Семинар 3.</i> Особенности ценообразования в маркетинге. Рациональность и иррациональность ценообразования. Позиционирование и ценообразование. Цена брендированного товара.
Тема 4. Система стимулирования сбыта. Интегральные системы маркетинговых коммуникаций.	Язык маркетинговой коммуникации: фирменный и товарные знаки, логотип, слоган, корпоративные цвета и шрифты. Паразитический маркетинг. Реклама. Особенности проектирования рекламной кампании. Эффект рекламных коммуникаций. PR-коммуникации в маркетинговых схемах обмена социальными ресурсами.	<i>Семинар 4.</i> Классические и неклассические модели брендинга. Инструменты оценки силы и качества бренда.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Изучение и повторение лекционного материала и материалов учебников
- Подготовку презентаций по демонстрации инструментов маркетинга
- Подготовку к промежуточной аттестации: домашняя работа по написанию не менее чем двух эссе из списка вопросов к промежуточной аттестации или по другой придуманной теме из собственной практики на своем предприятии.

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного теста. Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя по результатам проверки домашних эссе и при опросах в аудитории.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Особенности коммуникаций на рынках товаров и услуг
2. Предпосылки построения модели товара у Ламбена
3. Особенности коммуникаций на рынках B2B и B2C
4. Классический и неклассический бренды
5. 4 основания современного товарного производства и коммуникаций на рынках «потребителей»
6. Маркетинговые коммуникации на разных стадиях жизненного цикла товара
7. Уникальное коммерческое предложение (Unique Selling Proposition – USP) в модели товарного производства Дж. Траута
8. Технология позиционирования (стайлинга) в маркетинговых коммуникациях
9. Модели рестайлинга и примеры их реализации в маркетинговых коммуникациях компаний.
10. Ж. Бодрийяр об обществе потребления
11. Модель рационального брендинга. Примеры применения
12. Товары Веблена и их свойства
13. Иррациональный брендинг как «машина по производству симулякров».
14. Технология сегментирования в маркетинговых коммуникациях

15. Маркетинговые коммуникации при выводе нового товара на рынок
16. Правило Парето. Основание и применение
17. Ценообразование и позиционирование. Правило Ламбена в ценообразовании.
18. Ребрендинг в маркетинговых коммуникациях
19. Четыре великие идеи современного товарного производства и маркетинговых коммуникаций
20. Бренд и торговая марка в маркетинговых коммуникациях
21. Модель товара Ламбена в бренд – менеджменте
22. Перепозиционирование как особая форма товарного производства и маркетинговых коммуникаций

Примерные вопросы экзаменационного теста

1. **Вопрос на системность мышления. Что составляет системнообразующее ядро маркетинга? (из приведенного списка вычеркните лишнее)**
 - 1) спрос
 - 2) предложение
 - 3) цена
 - 4) доход
 - 5) капитал
 - 6) труд
 - 7) обмен
 - 8) производитель
 - 9) потребитель
 - 10) потребность
 - 11) нужда

2. **Ключевые идеи маркетинга на современных рынках связаны с именами следующих учёных, которые заявили...**
 - Т.Левит _____

 - Т.Гэд _____

 - Ж.Бодрийяр _____

 - Дж.Траут _____

3. **Какие задачи решаются позиционированием товаров?**
 - 1) производство образов товаров, организаций
 - 2) встраивание товаров в группу аналогичных товаров
 - 3) определение места расположения торговой точки
 - 4) поиск атрибута и его мифологизация
 - 5) поиск удобной позиции на рынке

4. **Что из списка обладает способностью к созданию товара?**
 - 1) материальные предметы, вещи
 - 2) космические объекты (звёзды, планеты, кометы и пр.)
 - 3) образы товаров, имиджи фирм
 - 4) фирменные товарные знаки
 - 5) человеческие чувства
 - 6) способности человека к труду

- 7) услуги, сопровождающие процесс потребления товара
- 8) качества личности
- 9) социальные статусы и роли
- 10) красота
- 11) человеческие пороки

5. Что такое сегментирование рынка?

- 1) определение зон (областей) влияния фирмы
- 2) определение групп товаров
- 3) определение однородных групп потребителей
- 4) определение рынков с общими (или близкими) правилами торговли
- 5) определение областей рыночной экспансии

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Верные ответы на 90% вопросов итогового теста. Активная работа в аудитории.
75-89 баллов	4, «хорошо»	Верные ответы на 75% вопросов итогового теста. Активная работа в аудитории.
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Верные ответы на 60% вопросов итогового теста
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Менее 60% правильных ответов на вопросы теста

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3. Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Изучены методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Освоены навыки сбора, изучения и анализа требований к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации Освоены навыки разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент. 16-е издание. Изд-во «Питер», 2022.
2. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Практическое образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 216 с.;
3. Маркетинг. Учебное пособие / Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Уровень образования: Среднее профессиональное образование. М.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025. 233 с.;

4. Маркетинг: Большой толковый словарь Александра Панкрухина/ Березин И.С., Карпова С.В., Коро Н.Р. (под общ. ред.), 5-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026 520 с.
5. Манн, Игорь Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу / Игорь Манн. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. - 370 с.
6. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 186 с.

7.2. Дополнительная литература

1. У. Бюргерс. Откровения маркетинга. Разоблачая мифы. Изд-во «Companion Group», 2009.
2. Диденко, Н. И. Международный маркетинг : учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. — М.: Юрайт, 2023. — 409 с.
3. Костина А.В., Карпухин О.И., Макаревич Э.Ф. Основы рекламы. Учебное пособие. М.: КноРус. 2024. 401 с.
4. Ж.-Ж. Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. С. - Пб.: Изд-во Питер, 2007
5. Колышкина, Т. Б. Реклама в местах продаж : учебник для вузов / Т. Б. Колышкина, И. В. Шустина, Е. В. Маркова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 222 с. — (Высшее образование). Учебник для вузов/ Гриф УМО ВО. Научная школа: Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского (г. Ярославль);
6. Бельзетский А.И. Маркетология: онтологические основы общей теории рынков. Монография. М.: Инфра-М. 2024. 248 с.

7.3. Интернет-ресурсы

www.liveretail.ru
www.retailer.ru
www.e-xecutive.ru
www.marketing.spb.ru
www.sostav.ru
www.kachalov.com
www.rbc.ru

7.4. Справочные системы

1. www.yandex.ru / - Поисковая система
2. www.businesslearning.ru / - Система дистанционного бизнес-образования
3. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
4. <http://www.garant.ru/> - Гарант

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Цифровая трансформация бизнеса
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Вадим Викторович Юдин
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины.....	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	11
7.1. Основная литература.....	11
7.2. Дополнительная литература	12
7.3. Интернет ресурсы, справочные системы.....	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	12

1. Цель и задачи дисциплины

Учебный курс "Цифровая трансформация бизнеса" рассказывает об основных направлениях цифровой трансформации (Digital Transformation) ключевых бизнес-процессов и практических кейсах, которые появились в России и за рубежом за последнее время

Проникновение цифровых технологий в повседневную жизнь раздвигает привычные границы бизнеса, меняет целые отрасли, переворачивает рынки

Большинство руководителей ожидают появления новых игроков, которые могут перекроить рынок за счет использования новых цифровых технологий.

И хотя термин цифровая трансформация пока еще не имеет четкого определения, движение в этой области становится мейнстримом для множества отраслей

Gartner определяет Цифровой Бизнес — как появление новых бизнес-моделей объединяющих физический и цифровой миры

Международные Исследования показывают, что цифровая трансформация работает и приносит компаниям ощутимую выгоду

Банковский и телекоммуникационный сектора, а так-же розничная торговля уже трансформируют свои процессы, активно переходя в online, на очереди образование, медицинский сектор и остальные отрасли.

Курс создан для руководителей, ответственных за стратегическое планирование и развитие бизнеса; внедрение инноваций; организационное развитие и ИТ-директоров.

Основной целью дисциплины «Цифровая трансформация бизнеса» является получение обучающимися фундаментальных представлений об управленческих подходах к цифровым инновациям.

Основными задачами курса являются:

- выработка понимания тенденций в сфере цифровых технологий
- рассмотрение кейсов цифровой трансформации в различных отраслях
- овладение принципами оценки и дизайна цифровых бизнес-стратегий
- овладение навыками разработки стратегии цифровой трансформации
- получение обучающимися фундаментальных представлений об управленческих подходах к цифровым инновациям
- овладение навыками подготовки планов внедрения цифровых инноваций

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины				
Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-3) Способность построения комплексных, межфункциональных решений. (ПСК-3) Технологическое сопровождение цифровой трансформации	Знать: -- Макроэкономический контекст трансформации глобальных рынков - Основные концепции работы с	Уметь: -Управлять данными как ключевым стратегическим активом предприятия - Использовать данных для повышения	Владеть: - Алгоритмами проведения бизнес и технологического аудита - Методологией диагностики и оценки цифровой зрелости

	документированных сфер деятельности организации	корпоративными данными - Концепции основных информационных систем на предприятиях - Принципы устройства высокомаржинальных рынков	качества и скорости принятия решений	компаниями - Инструментами обеспечения конкурентоспособности компаний
	(ПК-2) Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта	Знать основные принципы повышения экономической эффективности проекта	Умение определения целей, содержания и структуры проекта	Владеть основными способами представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов.

Дисциплина может быть реализована с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается коротким тестированием для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 2 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – опрос, дискуссия. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Цифровая трансформация бизнеса» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме зачета. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (зачет).

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) зачет проводится в режиме он-лайн.

Все слушателям программы MBA предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

**Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26	

Таблица 3

**Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			10
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			2/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)			16
Промежуточная аттестация	форма		3(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			26

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации	
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Драйверы цифровой трансформации	10	4	2		2	6						
2.	Тема 2. Эффективные модели цифровой трансформации	10	4			4	6					О	
3.	Тема 3. Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформаци	6	2			2	4					Д	
Итого:		26	10	2		8	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)	
Всего		26	10	2		8	16						

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Драйверы цифровой трансформации	10						4	2		2	6	О
2.	Тема 2. Эффективные модели цифровой трансформации	10						4			4	6	О
3.	Тема 3. Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	6						2			2	4	О
Итого:		26						10	2		8	16	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Д)
Всего		26						10	2		8	16	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Драйверы цифровой трансформации	○ Введение в цифровую трансформацию ○ Отрасли-лидеры трансформации. Цифровое лидерство как залог успеха ○ Обзор ключевых трендов и технологий ○ Трансформация рисков и угроз под влиянием новых трендов ○ Мониторинг трендов как инструмент поддержки принятия управленческих решений ○ Ключевые инструменты ведения бизнеса в эпоху цифровой трансформации ○ Компетенции цифрового мира ○ Практические кейсы
Тема 2. Эффективные модели цифровой трансформации	○ Цифровой аудит бизнеса. Выявление возможностей, угроз и узких мест ○ Разработка стратегии цифровой трансформации ○ Выбор целей и принципов эффективной цифровой трансформации ○ Изменение бизнес-модели компании в эпоху цифровой трансформации ○ Цифровая трансформация бизнес-процессов ○ Контроль за качеством внедрения, оценка эффективности ○ Эффективные методы управления проектами цифровой трансформации ○ Практические кейсы
Тема 3. Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	○ Ключевые риски и барьеры для внедрения цифровых решений ○ Оценка уровня инновационного развития компаний ○ Разработка стратегии и дорожной карты внедрения ○ Дизайн-мышление в эпоху цифровой трансформации ○ Инжиниринг leap-процессов ○ Процесс и структура внедрения цифровых технологий ○ Управление внедрением цифровых технологий ○ Практические кейсы

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о цифровой трансформации как реально функционирующей системе использования современных технологий для кардинального повышения производительности и ценности предприятий. Руководители в различных индустриях используют достижения цифровой эпохи, такие как аналитика, мобильность, социальные медиа, умные устройства, в том числе для совершенствования возможностей традиционных технологий, таких как ERP, а также для изменения взаимоотношений с клиентами, внутренних процессов и конкурентных

предложений. В последнее десятилетие цифровые технологии коренным образом изменили медиа-индустрию, и теперь руководители предприятий из других отраслей должны провести изменения.

Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме итогового теста.

Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), итоговый тест проводится в режиме он-лайн. Для слушателей, не сдавших зачет, зачет проводится в режиме домашнего задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Макроэкономический контекст трансформации глобальных рынков
2. Обзор трендов на рынках, вызовы и возможности, которые несет в себе цифровизация в качестве ответов на эти вызовы
3. Трансформация реальных отраслей экономики. Новые границы распределения прибыли в условиях цифровизации
4. Принципы устройства высокомаржинальных рынков (sharing economy, platform economy)
5. Новые бизнес-модели цифровых компаний (core business transformation; CapEx vs OpEx)
6. Алгоритмы проведения бизнес и технологического аудита
7. Методология диагностики и оценки цифровой зрелости компании
8. Инструменты обеспечения конкурентоспособности компаний
9. Управление данными как ключевым стратегическим активом предприятия
10. Использование данных для повышения качества и скорости принятия решений
11. Основные концепции работы с корпоративными данными
12. Концепция проектирования и производства будущего (цифровой двойник продукта и процесса, цифровая модель предприятия)
13. Концепции основных информационных систем на предприятиях
14. Концепции развития смарт-контрактов, технология распределенного реестра/блокчейн
15. Инструменты работы с большими данными (хранение, обработка, анализ, обеспечение безопасности)
16. Модели и алгоритмы принятия решений на основе данных
17. Изменения организационных структур компаний для реализации задач цифрового перехода
18. Модель сокращения сроков вывода продуктов на рынок
19. Концепция перехода от waterfall к agile организации
20. Внешние и внутренние инновации как фактор конкурентоспособности
21. Подход к организации модели цикличной экосистемы цифрового предпринимательства
22. Создание экосистемы работы с различными типами контрагентов в рамках процесса цифровой трансформации (концепции сборки цифровых платформ)
23. Практические инструменты эффективной реализации цифровых инициатив
24. Современные подходы и методологии управления
25. Инструменты работы с внутренними и внешними цифровыми проектами: инкубация,

- акселерация, тестирование и масштабирование решений
26. Инструменты управления распределёнными командами. Управление взаимодействием между операционными командами и ИТ

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 32 вопроса.

Количество верно решенных заданий	Оценка
0 - 20	Не зачтено
21-32	зачтено

Таблица 6

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

1. Питер Вайл, Стефани Ворнер., Цифровая трансформация бизнеса М.: Альпина, 2018 г.
2. Роджерс Д. «Цифровая трансформация. Практическое пособие». М., Точка, 2017 г.
3. Александр Прохоров, Леонид Коник, «Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт». Ridero
4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2023. – (Учебники для программы МВА)
5. Кельчевская Н.Р., Пелымская И.С., Черченко И.М., Экономика знаний и цифровая трансформация бизнеса. Учебник., Инфра-М, 2023.
6. Орловский В.М., Коровкин В.В., От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху., Бомбора, 2020.
7. Ольга Васильева, Цифровая трансформация бизнеса. Практические советы для первых лиц компаний, 1000 Бестселлеров, 2024.
8. Антинескул, Е. А. Современные цифровые преобразования экономики сферы услуг в сетевой розничной торговле продовольственными товарами на региональном уровне : монография / Е. А. Антинескул. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2026. — 180 с.
9. Цифровая трансформация: наука, технологии, инновации : сборник научных трудов (по материалам конференции, 15 февраля 2026 г.) / отв. ред. А. А. Оразгулыев, С. Реджебов. — Уфа : Аэтерна, 2026. — 120 с.

7.2. Дополнительная литература

1. М.Каменнова, А.Громов, М.Ферапонтов, А.Штамалюк. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. – М.: Весть-МетаТехнология, 2001.
2. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. – М.: РИА Стандарты и качество, 2007
3. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб: Издательство СПб Университета, 1997. – 332 с.

7.3. Интернет ресурсы, справочные системы

1. http://spkurdyumov.ru/digital_economy/cifrovaya-transformaciya-predpriyatiya/
2. <https://www.terrasoft.ru/digital-transformation>
3. <https://www.hitachivantara.com/ru-ru/news-resources/press-releases/2017/ru170301.html>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек

- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Технологии управления человеческими ресурсами
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.пед.н., доцент

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Грезнева Ольга Юрьевна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	5
3. Объем дисциплины	6
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	14
7.1 Нормативно-правовые документы	14
7.2 Основная литература	14
7.3 Дополнительная литература	14
7.4 Интернет-ресурсы	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	14

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование знаний о современных принципах и методах эффективного управления человеческими ресурсами на основе изучения передового практического опыта зарубежных и российских компаний.

С целью овладения профессиональными компетенциями слушатель в ходе освоения данного курса должен:

уметь:

- организовывать управление формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в соответствии со стратегическими целями организации и конкретными направлениями ее кадровой политики;
- определять потребность в человеческих ресурсах, изучать рынок труда с целью обеспечения своего предприятия необходимыми компетентными кадрами;
- осуществлять подбор сотрудников, проводить собеседования с нанимающимися на работу для формирования качественных человеческих ресурсов;
- организовывать развитие человеческих ресурсов, координировать работу по повышению квалификации и развитию деловой карьеры сотрудников;
- разрабатывать и внедрять комплекс мер по повышению трудовой мотивации работников на основе реализации гибкой системы материального стимулирования, повышения качества трудовой жизни, создания благоприятного социально-психологического климата;
- проводить оценку результатов трудовой деятельности работников, аттестации, конкурсы на замещение вакантных должностей, разрабатывать систему оценки деловых и личностных качеств, мотивации должностного роста работников;
- консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом;
- принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.
- обеспечивать совершенствование процессов управления человеческими ресурсами на основе внедрения передовых персонал-технологий, применения современных информационных систем.

Знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации по управлению человеческими ресурсами, законодательство о труде;
- современные концепции управления персоналом;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления человеческими ресурсами;
- основы организации кадрового делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств;

Полученные знания должны обеспечить формирование у слушателей управленческих компетенций (практических навыков, умений и способностей), которые позволят им наиболее полно реализовать себя в области управления человеческими ресурсами:

- системное мышление и системный подход к решению проблем кадрового менеджмента;
- навыки стратегического планирования в области управления человеческими ресурсами;
- умение принимать эффективные решения в сфере трудовых отношений организации;
- навыки диагностирования состояния кадровой политики и корпоративной культуры в организации;
- навыки разработки и осуществления организационных изменений в компании;

- умение регулировать деловые и межличностные отношения, управлять конфликтами и трудовыми спорами в организации;
- навыки делегирования полномочий, моделирования карьеры своих подчиненных, стимулирования их к профессиональному развитию;
- умения работать в команде;
- навыки консультирования и обучения сотрудников, руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-1. ¹ Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н), код функции D/04.6

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 56 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/2	
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		56	

Таблица 2а

Объем дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий)

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:			20
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/2
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)			36
Промежуточная аттестация	форма		Экзамен дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			56

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	6	2	2			4						О
2.	Система управления человеческими ресурсами в организации	6	2	2			4						О
3.	Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	8	4	2		2	4						О, К
4.	Организация и оценка труда работников	10	4	2		2	6						О, К
5.	Мотивация и стимулирование труда персонала	10	4	2		2	6						О, К
6.	Управление высвобождением персонала	8	2			2	6						О, К
7.	Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	8	2			2	6						О
Итого:		56	20	10		10	36						
Подготовка и сдача экзамена													Экзамен
Всего		56	20	10		10	36						

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К)

Таблица 3а

Структура дисциплины в модульном формате (с применением дистанционных образовательных технологий)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	5						2	2			4	О
2.	Система управления человеческими ресурсами в организации	5						2	2			4	О
3.	Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	10						4	2		2	4	О, К
4.	Организация и оценка труда работников	10						4	2		2	6	О, К
5.	Мотивация и стимулирование труда персонала	10						4	2		2	6	О, К
6.	Управление высвобождением персонала	8						2			2	6	О, К
7.	Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	8						2			2	6	О
Итого:		56						20	10		10	36	
Подготовка и сдача экзамена													Экзамен
Всего		56						20	10		10	36	

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	Предмет и содержание курса, его место в системе подготовки современных менеджеров. Роль человеческого фактора в современной организации. Сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»: общее и особенности. Эволюция теории и практики кадрового менеджмента: мировой и отечественный опыт. Современные концепции управления людьми в деловых организациях.	
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, принципы. Организационное проектирование структур управления человеческими ресурсами. Современные подходы к оптимизации кадрового состава организации. Инфраструктура системы управления человеческими ресурсами в российских организациях. Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами: показатели экономической и социальной эффективности. Роль и место кадровой службы в организации. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по управлению человеческими ресурсами.	
Тема 3. Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	Кадровая политика в организационной системе управления: понятие, виды, содержание. Понятие стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и корпоративной бизнес-стратегии. Модели кадровых стратегий. Методология разработки, реализации и контроля стратегий управления персоналом как функциональных стратегий. Планирование потребностей в персонале. Кадровый аудит: количественные и качественные характеристики персонала. Структуры персонала.	Маркетинг персонала. Внутренние и внешние источники подбора персонала: их преимущества и недостатки. Характеристика современных технологий подбора персонала: анализ документов и рекомендаций, тестирования, испытания, центры оценки персонала (ассессмент). Собеседование при найме: типология, сценарии проведения, виды вопросов; психологическая диагностика кандидата. Адаптация новых сотрудников: профессиональная, социальная, психологическая. Программы введения сотрудника в должность и в организацию. Кейс №1. «Оценка резюме М.Иванова» Кейс №2. «Адаптация нового сотрудника»

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Организация и оценка труда работников	Анализ и проектирование должности (рабочего места). Методики разработки моделей компетенции и должностных инструкций. Управление по целям. Управление рабочим временем. Режимы труда и отдыха. Гибкое рабочее время. Условия труда. Современный дизайн офисов и эргономика. Понятие «качество трудовой жизни». Пути «обогащения труда» в современных организациях. Понятие «деловая оценка»: цели, значение, функции.	Аттестация персонала в системе управления персоналом организации: правовой и управленческий аспекты. Методы проведения аттестации персонала. Ассесмент – Центр оценки персонала. Кейс №3. «Ассесмент в фирме» Кейс №4. «Оценка персонала»
Тема 5. Мотивация и стимулирование труда персонала	Сущность мотивации трудового поведения. Научные концепции мотивации трудовой деятельности. Современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации. Диагностика мотивации персонала и построение мотивационного профиля предприятия. Компенсационная политика предприятия. Основные формы материального и нематериального стимулирования работников. Современные формы премирования работников и участия их в прибылях предприятия. Социальный пакет: цели, содержание, формы распределения.	Кейс №5. «Совершенствование системы оплаты труда в торговой компании»
Тема 6. Управление высвобождением персонала	Современные формы регулирования трудовых отношений: социальное партнерство и коллективный договор. Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной. Текучесть кадров. Управление высвобождением работников. Трудовые конфликты и механизм их разрешения. Корпоративная культура: диагностика, формирование и управление.	Кейс №6. «Сокращение работников на предприятии».
Тема 7. Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	Цели и задачи корпоративного обучения персонала. Формы и методы подготовки и переподготовки персонала в современных организациях. Определение потребности в обучении. Разработка бюджета на обучение. Оценка эффективности программ обучения. Концепция обучающейся организации.	Понятие карьеры. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников. Работа с кадровым и управленческим резервом организации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Изучение и повторение лекционного материала и материалов учебников
- Самостоятельное изучение разделов курса
- Подготовку к промежуточной аттестации. Написание не менее трех домашних эссе на одну из выбранных тем из списка вопросов к промежуточной аттестации. На основании этих эссе слушателям выставляются промежуточные текущие оценки.

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного теста. Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя, предоставляемых на занятиях по результатам опросов.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Историческое развитие науки и практики управления человеческими ресурсами.
2. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт.
3. Человеческий фактор и его роль в развитии современной организации.
4. Предмет и содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
5. Особенности формирования системы управления человеческими ресурсами в российских организациях.
6. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»: общее и отличия.
7. Концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции.
8. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента.
9. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности.
10. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, структуры, эффективность.
11. Методы управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь.
12. Кадровая политика и ее роль в развитии современной организации.
13. Модель компетенции и ролевая структура менеджера по персоналу.
14. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами и деятельности кадровой службы.
15. Кадровый аудит в организации: количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов.
16. Правовое обеспечение кадрового менеджмента в организациях России.
17. Факторы, влияющие на систему управления человеческими ресурсами.
18. Инфраструктура системы управления человеческими ресурсами организации.
19. Планирование потребностей в персонале.
20. Маркетинг персонала.
21. Внешние и внутренние источники подбора персонала.
22. Профотбор и найм персонала.
23. Текучесть персонала: виды, показатели, меры ее снижения.
24. Проектирование должности (рабочего места): современные подходы.
25. Должностная инструкция: содержание, виды, методология разработки.
26. Модель компетенций: содержание и методология разработки.
27. Адаптация новых сотрудников: понятие, виды, программы.
28. Деловая оценка персонала: цели, функции, методы.
29. Управление рабочим временем. Гибкое рабочее время.
30. Условия труда работников в организации и пути их улучшения.
31. Дисциплина труда: правовой и управленческий аспекты.
32. Концепция качества трудовой жизни.
33. Пути «обогащения труда» работников в организации.
34. Управление трудовыми отношениями в организации.
35. Социальная политика в организации: цели, принципы, формы.
36. Социальное партнерство: цели, принципы, правовое регулирование.

- 37. Управление конфликтами в организации.
- 38. Формирование и управление корпоративной культурой.
- 39. Управление сокращением персоналом: правовой и управленческий аспекти.
- 40. Внутрифирменное развитие персонала: цели, методы, процесс, эффективность.
- 41. Планирование и развитие карьеры в современных организациях.
- 42. Планирование и подготовка резерва руководителей в организации.
- 43. Концепция обучающейся организации.
- 44. Оценка эффективности программ корпоративного обучения.
- 45. Компенсационная политика организации: цели, принципы, элементы.
- 46. Материальное стимулирование работников.
- 47. Нематериальное стимулирование работников.
- 48. Основные системы оплаты труда в российских организациях.
- 49. Дополнительные социальные льготы.
- 50. Формирование мотивационного механизма в организации.

Примерные тестовые вопросы для итогового тестирования

1. Под процессом набора персонала понимается:

- прием сотрудников на работу
- создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность
- процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности

2. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

- функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства
- функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства
- необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства

3. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- лизинг рабочей силы
- численную адаптацию рабочей силы
- функциональную адаптацию рабочей силы
- дистанционную адаптацию рабочей силы
- финансовую адаптацию рабочей силы

4. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- оценка личных и деловых качеств
- оценка результатов труда
- оценка труда
- комплексная оценка качества работы

5. Перечислите возможные программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (более одного правильного ответа):

- досрочное увольнение или добровольный выход в отставку
- обучение
- горизонтальное перемещение

вознаграждение сотрудника
понижение в должности
аттестация сотрудника

6. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относятся:

повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников

появление новых импульсов для развития

низкие затраты на адаптацию персонала

7. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

горизонтального типа

центростремительного типа

вертикального типа

8. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня, представляет использование:

стандартных режимов работы

гибких режимов рабочего времени

частичной занятости

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Верные ответы на 90% вопросов итогового теста. Активная работа в аудитории при опросах и разборе кейсов и домашних эссе
75-89 баллов	4, «хорошо»	Верные ответы на 75% вопросов теста. Активная работа в аудитории при разборе кейсов
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Верные ответы на 60% вопросов теста
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Неверные ответы более чем на половину вопросов теста

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Изучены технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Изучены необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации Освоены навыки работы с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) Освоены навыки применения теоретических и практических аспектов организации управления производством Освоены навыки сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые документы.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 20.02.2026 N 37-ФЗ, от 09.04.2026 N 90-ФЗ, N 91-ФЗ, от 25.04.2026 N 108-ФЗ, от 25.05.2026 N 144-ФЗ.)

7.2 Основная литература.

1. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.
2. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.
3. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами / под ред. А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — М.: Юрайт. 2023. 314 с.
4. Батлер И. HR-маркетинг: Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов. Практическое пособие/ ВО – Кадры высшей квалификации. М.: Альпина Паблшер. 2026 112 с.;

7.3 Дополнительная литература.

1. Гоулман Д, Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.
2. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 64 с
3. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 370 с.
4. Темплар Ричард. Правила карьеры. — М.: 2020.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. <http://www.kadrovik.ru> <http://www.hrm.ru>
2. <http://www.personal-mix.ru>
3. <http://www.top-personal.ru>
4. <http://www.zarplata.ru>
5. <http://www.profiz.ru>
6. <http://www.e-executive.ru>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Количественные методы оптимизации и оценки рисков

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат. н., доцент
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Зайцев Михаил Григорьевич
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</u>	<u>4</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>5</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
4.1 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ</u>	<u>8</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</u>	<u>9</u>
<u>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</u>	<u>14</u>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	14
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	14
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	15
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	15
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>15</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Необходимость изучения данной дисциплины вызвана тем, что в фундаментальных курсах с высокой составляющей количественного анализа (экономика, финансы, маркетинг...) как правило не удастся практически ознакомиться с инструментами компьютерной поддержки разработки управленческого решения. Поэтому все подобные инструменты вынесены в отдельный блок, часть которого и составляет данная дисциплина.

Основной целью дисциплины является приобретение студентами комплекса теоретических знаний и практических навыков в использовании наиболее важных компьютерных инструментов в области поиска оптимальных управленческих решений.

Основные задачи дисциплины предполагает достижение следующих образовательных результатов:

Обучающийся должен знать:

- методы компьютерного анализа в условиях хорошо предсказуемого будущего;
- методы компьютерного анализа в условиях риска или неопределенного будущего;

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-3. ¹ Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Знать методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Знать технические и программные решения обеспечения сохранности и защиты цифрового контента	Уметь: собирать, изучать и анализировать требования к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации	Владеть навыками разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации
	ПСК-4. ² Анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объема экономических потерь, вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов	Знать методы анализа рисков, в том числе вероятности и объема экономических потерь в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов	Уметь использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне опытного пользователя	Владеть навыками оценки объема экономических потерь и уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска

¹ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н), код функции В/04.6, 05.6

² Профессиональный стандарт "Специалист по управлению рисками" (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 апреля 2025 г. N 264н), код функции В/03.5

	ПСК-5. ³ Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	Знать законодательство Российской Федерации, нормативные правовые акты в сфере управления рисками Знать типовые документы в области управления рисками	Уметь собирать и формировать список требований (рекомендаций) регуляторов (законодательства Российской Федерации) в области управления рисками	Владеть навыками формирования проектов внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации
--	---	---	--	---

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины 74 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		30	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		20/20	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		44	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		74	

Примечание: дисциплина реализуется в обычном формате без использования ДОТ

³ Профессиональный стандарт "Специалист по управлению рисками" (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 апреля 2025 г. N 264н), код функции С/04.5

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	Линейная оптимизация	12	6	2		4	6						Д, О
Тема 2	Выбор альтернатив в условиях риска	12	6	2		4	6						Д
Тема 3	Управление проектами	14	6	2		4	8						Д, К
Тема 4	Рыночные риски: методы оценки и способы управления	12	4	2		2	8						Д, О
Тема 5	Реальные опционы, как инструмент хеджирования рисков инвестиционного проекта.	12	4	1		3	8						Д, К
Тема 6	Интегрирования система управления рисками компании ⁵	12	4	1		3	8						Д, К
Итого:		74	30	10		20	44						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													экзамен
Всего		74	30	10		20	44						

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д), опрос (О), кейс (К)

⁵ Это занятие предусматривает приглашение и 20-минутные презентации 2 х профессиональных риск-менеджеров из компаний финансового и нефинансового секторов.

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Линейная оптимизация	Оптимизация как инструмент поиска наилучшего управленческого решения. Линейная оптимизация. Компьютерные средства линейной оптимизации. Приемы решения важных управленческих задач методом линейной оптимизации. Анализ решения и разработка управленческого решения.	Отчет об устойчивости. Теневые цены. Чувствительность оптимального плана к изменениям условий. Методы улучшения оптимального решения. Специфические приемы поиска оптимальных решений. Целочисленная оптимизация и бинарные переменные. Транспортные задачи и задачи о назначениях.
Тема 2. Выбор альтернатив в условиях риска	Поиск оптимальных стратегий в условиях неопределенного будущего. Древо событий и решений. Компьютерные средства анализа древа решений. Критерии принятия решений в условиях полной неопределенности. Принципы максимина и максимакса. Расчет упущенных возможностей. Критерий минимаксных сожалений. Ожидаемая монетарная ценность совершенной информации EMVPI.	Критерии принятия решений в условиях риска (статистической неопределенности). Ожидаемая монетарная ценность управленческих решений Expected Monetary Value. Ожидаемые упущенные возможности EOL.
Тема 3. Управление проектами	Графические методы календарного планирования проектов: диаграммы Ганта, сетевые диаграммы. Метод критического пути (CPM). Определение длительности проекта.	Использование программы MS Project 2016 как стандартного инструмента календарного планирования проектов. Построение графиков проекта, определение его длительности, определение возможных временных интервалов для реализации отдельных стадий проекта и критического пути. Соотношение «Длительность - издержки» (CPM/COST). Выполнение проекта в срок при ограничении на ресурсы и финансы. Выравнивание ресурсов.
Тема 4. Рыночные риски: методы оценки и способы управления	Классификация финансовых рыночных рисков. Процентный риск. «Дюрация» и «выпуклость» портфеля облигаций. Иммунизация как способ хеджирования портфеля облигаций.	Компьютерный практикум-2 часа: расчет «дюрации» и «выпуклости» портфеля облигаций; оптимизация портфеля с целью минимизации его чувствительности к изменению процентных ставок с помощью MS Ex-

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	Расчет VaR для одного актива и для диверсифицированного портфеля акций на основе логнормального распределения. Расчет VaR для одного актива и портфеля из 3 активов на основе волатильностей и корреляционной матрицы активов с помощью логнормального распределения в MS Excel.	cel (иммунизация).
Тема 5. Реальные опционы, как инструмент хеджирования рисков инвестиционного проекта	Сопоставление традиционного подхода к оцениванию инвестиционного проекта или рыночной стоимости компании с подходом, основанном на реальных опционах. Основные типы реальных опционов. Сопоставление финансовых и реальных опционов. Пути оценки волатильности базисного актива. Биномиальная решетка - основной инструмент оценки стоимости реальных опционов.	Компьютерный практикум 3 часа: оценка стоимости реальных опционов с помощью надстройки «Расчет стоимости опционов» в MS Excel - кейс «Оценка стоимости нефтяного месторождения» - кейс «Оценка стоимости долгосрочного инновационного проекта»
Тема 6. Интегрирования система управления рисками компании ⁶	Современные концепции интегрированного управления рисками компании. Стандартизация процесса управления рисками: стандарты ISO, стандарты профессиональных организаций риск-менеджеров. Управление рисками как способ увеличения стоимости компании.	Компьютерный практикум - кейс «Компания DTAG: гарантируем наименьшую цену на бронирование автомобиля на нашем сайте»

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Повторение лекционного материала и материалов учебника
2. Выполнение расчетных заданий по дополнительным кейсам курса
3. Домашняя контрольная работа (задачи). Требования представлены ниже.
4. Самостоятельное изучение разделов курса

Вопросы для самостоятельной подготовки

1. Основные требования к представлению управленческой проблемы компьютерному инструменту оптимизации «Поиск решения». Постановка задачи в «Поиске решения».

⁶ Это занятие предусматривает приглашение и 20-минутные презентации 2-х профессиональных риск-менеджеров из компаний финансового и нефинансового секторов.

2. Анализ получаемых решений и разработка корректного управленческого решения.
3. Пути улучшения оптимальных решений с помощью «Отчета об устойчивости». Смысл «теневых цен» и «приведенной стоимости».
4. Варианты целочисленной оптимизации, область проблем, требующая целочисленной оптимизации.
5. Поиск оптимальных стратегий в условиях неопределенного будущего. Инструменты анализа стратегий в условиях риска.
6. Таблица выигрышей и потерь. Техника применения для выбора оптимального решения.
7. Древо событий и решений. Компьютерные средства анализа древа решений. Критерии выбора по древу решений. Формулировка оптимальной стратегии.
8. Расчет упущенных возможностей. Критерий минимаксных сожалений.
9. Ожидаемая монетарная ценность управленческих решений. Ожидаемая монетарная ценность совершенной и несовершенной информации.
10. Графические методы календарного планирования проектов, метод критического пути. Определение длительности проекта.
11. Построение графиков проекта, определение его длительности, определение возможных временных интервалов для реализации отдельных стадий проекта и критического пути с помощью MS Project 2016.
12. Количественные меры риска
13. Классификация рисков и основные способы управления рисками
14. Финансовый рынок – универсальный измеритель риска
15. Непрерывно наращенная доходность и волатильность актива.
16. Диверсификация. Рыночный портфель.
17. Моделирование эволюции рыночных цен актива (случайные блуждания). Логнормальное распределение рыночных цен активов.
18. Модель оценки капитальных активов (CAPM). Коэффициент β – мера систематического риска актива.
19. Основные типы реальных опционов.
20. Сопоставление финансовых и реальных опционов. Пути оценки волатильности базисного актива.
21. Биномиальная решетка как инструмент оценки стоимости реальных опционов. Расчетный пример.
22. Современные концепции интегрированного управления рисками компании.
23. Стандарты процесса управления рисками ISO и профессиональных организаций риск-менеджеров.
24. Управление рисками как способ увеличения стоимости компании

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

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Курс в целом имеет характер компьютерного тренинга. Текущий контроль осуществляется с помощью:

Решения и разбора кейсов с использованием изучаемых компьютерных инструментов, совместного анализа «что если», организации дискуссий

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Письменное (компьютерное) тестирование (решение оптимизационных задач с применением изученных инструментов).

Итоговая оценка по курсу складывается из двух основных элементов (участия слушателя в занятиях (дискуссиях, опросах, решении задач) и письменного (компьютерного) экзамена.

Содержание экзаменационного домашнего задания

Задание №1 Решить – на выбор - одну из трех предложенных преподавателем задач на темы:

- а.** линейной оптимизации с анализом устойчивости, определением перспектив увеличение целевой функции, возможным применением целочисленного программирования и анализом альтернативных решений;
- б.** построение и анализ дерева альтернатив или таблиц выигрышей и потерь;
- с.** управление проектами с расчетом сокращения сроков.

Задание №2 – собственный проект Основываясь на собственном опыте работы или известном вам опыте коллег, опишите проблему, которую можно решить, используя количественные методы принятия решений, изученные в данном курсе. Подберите данные и сформулируйте задачу. Решите ее. Описание проблемы и решение оцениваются отдельно с равным разделением баллов. Задача без описания ситуации оценивается в половину от максимума в лучшем случае.

Варианты заданий в электронной форме вывешены на рабочем сайте преподавателя на страничке www.hcxl.net/mba18.html.

Условия выставления оценки за курс

Работа слушателей оценивается по сумме баллов за посещение занятий и активную работу на них и результатов зачетных домашних заданий. За два *в срок* сданные и *правильно выполненные* домашние задания слушатель может получить максимум по **15 баллов** за каждое или **30 баллов максимум** за оба. Работа на очном тренинге оценивается максимум в **70 баллов**.

В зависимости от реально набранных баллов оценки выставляются следующим образом:

Баллы	Оценка
от 86 до 100	Отлично
от 71 до 85	Хорошо
от 60 до 70	Удовлетворительно
менее 60	Неудовлетворительно

Требования к содержанию отчетов и оформлению домашнего задания

Отчет к каждой задаче домашних заданий должен содержать следующую информацию:

- Полученное Вами задание.
- Область количественных методов, к которой относится задача. Модель, использованная при решении задачи, основные формулы модели. Объяснение, почему эта модель применима в данной ситуации.
- Какие из основных характеристик модели, присутствующих в соответствующих формулах, содержатся в условии задачи, и что требуется найти? Для задач, использующих надстройку «Поиск решения», указать, что выбрано в качестве переменных и какие условия должны выполняться в найденном решении.

- Анализ решения - дополнительные к основному листы Excel с решением или решениями, четкие ответы на вопросы, поставленные в задаче, подтвержденные вычислениями.
- Любые замечания по поводу полезности (ограниченности, невозможности и т.п.) применения данной модели на практике, советы, что следовало бы учесть в задаче для лучшего соответствия реальности.

Шкала оценивания

Ожидаемый объем текстовых пояснений к каждому заданию 0,5-1,5 стр. плюс все необходимые файлы Excel. Можно все пояснения сделать прямо в файлах Excel.

Оценка задачи может варьировать от 10 до 0 баллов в зависимости от степени неправильности решения (оценивается правильность выбора переменных, корректность целевой функции, точность расчетов для ограничивающих параметров и пр.). В случае отсутствия файлов Excel с вычислениями (т.е. весь отчет в Word, pdf или PowerPoint), работа будет оцениваться только по наличию (или отсутствию) правильных ответов.

Правильное, но «голое» решение без пояснений и надлежащего оформления задачи в Excel, может быть оценено ниже максимальной оценки на 1-5 баллов, в зависимости от существенности наличия описания.

Особенно интересный анализ поощряется бонусными баллами свыше максимальных 10-ти.

Примеры экзаменационных задач

Торговая фирма «Одежда не для всех»

Торговая фирма, имеющая сеть магазинов, должна закупить женские пальто для розничной продажи в следующем месяце. Закупочный отдел работает обычно в этом виде одежды с 6 поставщиками, которые обеспечивают необходимый ассортиментный ряд. В целом используются три схемы проплаты товара у поставщиков: А - оплата по факту поступления товара; В – оплата в рассрочку, половина денег проплачивается немедленно после поставки, а остальные через 30 дней; С – взятие товара на реализацию, сразу не платится ничего, через месяц после поставки выплачиваются деньги за реализованный товар и возвращается нереализованный. Конечно цена закупки при разных схемах оплаты разная (см. таблицу). Кроме этого, закупаются различные модели пальто, поэтому и цена закупки разная.

	оплата по факту	оплата в рассрочку	на реализацию
ПБОЮЛ Иванов	2 400	2 500	-
ООО Алиса	2 100	2 400	2 700
ПБОЮЛ Караваев	2 000	2 200	2 400
ф-ка «Коммунарка»	1 500	1 600	1 900
ООО Красная швея	1 600	1 900	-
ПБОЮЛ Мхитарян	1 300	1 400	1 600
ПБОЮЛ Кыон Ву	-	1 000	1 200

Отдел продаж запросил на следующий месяц 450 штук женских пальто. Закупщик отобрал несколько моделей и было решено закупить следующие количества пальто у каждого из поставщиков.

	Цена продажи, руб	Количество, штук	Скорость продаж
ПБОЮЛ Иванов	5 000	50	90%
ООО Алиса	4 800	110	80%
ПБОЮЛ Караваев	4 300	70	85%
ф-ка «Коммунарка»	3 000	50	80%
ООО Красная швея	3 200	50	90%
ПБОЮЛ Мхитарян	2 800	70	70%
ПБОЮЛ Кьон Ву	2 300	50	70%

Цена продажи назначена в данном случае исходя из общего уровня цен в магазинах фирмы и качества товара.

Доли поставленного товара, которые будут проданы за 1 месяц торговли (в среднем), взяты из усредненных данных по результатам предыдущих сезонов.

Осталось решить, какие схемы оплаты выбрать, чтобы уложиться в выделенные на данную ассортиментную группу 300 000 руб. Предполагается, что закупки у каждого из поставщиков можно делать только по одной какой-нибудь схеме.

1. Составьте план закупок, соответствующий максимальной прибыли за месяц. Какая сумма в действительности потребуется на закупки?
2. Начальник отдела закупки просит добавить 50 000 руб. на закупки в данной ассортиментной группе. Разумно ли будет удовлетворить его просьбу?

Агентство «Арт-Шоп»

Агентство «Арт-Шоп» получило заказ от компании «Труба Инкорпорейтед», пожелавшей украсить свой главный офис скульптурой «Юная дриада». Арт-менеджер агентства оценил стоимость покупки в 100 тыс. долл., компания согласна заплатить эту цену.

В настоящее время скульптура выставлена коммерческой галереей, выставка будет продолжаться 3 недели. В первую неделю выставки агентство имеет возможность купить скульптуру за 85 тыс. долларов, что принесет агентству 15 тыс. прибыли. Если скульптура не будет куплена в первую неделю, вероятность чего можно оценить в 2/3, цена опустится до 70 тыс. долл. По этой цене агентство сможет выкупить скульптуру на второй неделе выставки. Вероятность того, что скульптура будет продана по этой цене, арт-менеджер оценивает в 50%.

Если скульптура не будет выкуплена и по этой цене, то на третьей неделе цена опустится до 50 тыс. По окончании выставки, если скульптура так и не будет продана, ее купит галерея по еще более низкой цене.

1. Постройте дерево решений, описывающее все возможные действия агентства.
2. Какова оптимальная стратегия агентства? Какова средняя ожидаемая прибыль для оптимальной стратегии?
3. При какой максимальной цене покупки агентству было бы выгодно отложить покупку до третьей недели?

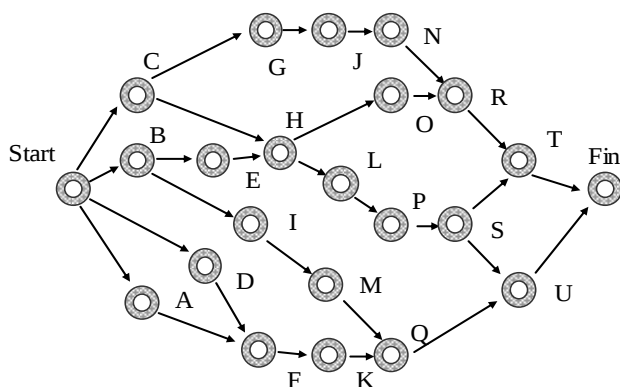
Мир женщин

Иван Толстов, владелец магазина стильной женской одежды и обуви «Мир женщин», хочет расширить свой бизнес. Для этого он планирует открыть еще один магазин в областном центре.

К сожалению, Иван не может привлечь сторонние финансовые ресурсы и должен согласовать финансовые потоки при открытии магазина с поступлениями от работы магазина существующего. Общий лимит средств составляет примерно 2 тыс. единиц в неделю.

Иван тщательно проработал план открытия. В таблице и на рисунке приведены данные о длительности этапов проекта открытия магазина (в рабочих днях), их стоимости (единиц) и порядке следования.

Этап	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Длительность	6	8	4	12	7	8	15	6	15	6	14
Стоимость	240	720	160	1 140	315	720	1 875	360	1 950	270	1 680
Этап	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	
Длительность	8	9	14	15	7	5	8	12	3	13	
Стоимость	640	450	1 540	3 150	700	225	720	840	90	1 690	



Иван хотел бы открыть магазин через 12 недель (60 рабочих дней). Он убежден, что при тщательном планировании это можно сделать.

1. Каков минимальный срок окончания проекта без учета финансовых ограничений?
2. Допустим, что предельные дневные расходы по проекту не должны превышать 400 единиц. Какова максимальная величина расходов в первоначально составленном плане? Можно ли выровнять финансовые ресурсы в пределах текущей длительности критического пути?
3. Длительность каждого этапа в широких пределах можно считать прямо пропорциональной дневным финансовым расходам – увеличение дневного финансирования вдвое во столько же раз уменьшает длительность этапа и наоборот. Как перераспределить финансовые расходы по этапам проекта, чтобы, не превышая предел дневного финансирования, выполнить проект за 60 рабочих дней? Приведите диаграмму Ганта и соответствующий ей график ресурсов для такого плана.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3. Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Изучены методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Освоены навыки сбора, изучения и анализа требований к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации Освоены навыки разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации
ПСК-4 Анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объема экономических потерь, вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов	Освоены методы анализа рисков, в том числе вероятности и объема экономических потерь в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов
ПСК-5. Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	Освоены навыки сбора и формирования списков требований (рекомендаций) регуляторов (законодательства Российской Федерации) в области управления рисками Получены навыки формирования проектов внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (с изменениями на 31 июля 2025 года)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (редакция, действующая с 30 января 2026 года)

7.2 Основная литература.

1. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход: учебное пособие, Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2018. <https://e.lanbook.com/reader/book/74850/#1>
2. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015 г. <https://e.lanbook.com/book/74851?>
3. Михалева М.Ю., Орлова И.В. Математическое моделирование и количественные методы исследований в менеджменте. Учебное пособие. М.: Вузовский учебник. 2026 296 с.

4. Байбородова Л. В., Чернявская А. П. Методология и методы научного исследования. — М.: Юрайт. 2025. 222 с.
5. Кокс Джефф, Джейкобс Ди, Бергланд Сьюзан Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений. Издательство Манн, Иванов и Фербер (2020) <http://mexalib.com/view/42177>
6. Стерлигова, А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - М.: Инфра-М, 2019. - 312 с.

7.3 Дополнительная литература.

1. Поздняков В.Я., Поздняков В.Я., Прудников В.М. Производственный менеджмент. Учебник. М.: Инфра-М. 2026 412 с
2. Мокий М. С., Никифоров А. Л., Мокий В. С. Методология научных исследований. — М.: Юрайт. 2024. 260 с.
3. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Математические методы и модели исследования операций: учебник / М.: Дашков и К, 2017. Режим доступа: ЭБС «IPRbooks» <http://www.iprbookshop.ru/60603.html>

7.4 Интернет-ресурсы.

1. www.HCXL.ru - рабочий сайт Варюхина С.Е. и Зайцева М.Г. с надстройками к MS Excel, используемыми в курсе.
2. www.informs.org - сайт Institute for Operations Research and Management Science, посвященный практическим приложениям количественных методов в разных областях менеджмента со ссылками на профессиональные журналы, в частности в области Риск-менеджмента.
3. www.garp.com – сайт профессиональной организации риск менеджеров Global Association of Risk Professionals
4. www.prmia.com - сайт профессиональной организации риск менеджеров Professional Risk Managers International Association
5. www.iso.ch - сайт международной организации ISO> имеющий страничку, связанную со стандартами управления рисками

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- все семинарские занятия проводятся в компьютерном классе. Желательна возможность выхода в Интернет

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Финансовый менеджмент и корпоративные финансы

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Профессор, д.э.н., доцент



Паламарчук Виктор Петрович

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

Содержание

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	11
7.1. Основная литература	11
7.2. Дополнительная литература.....	11
7.3. Интернет-ресурсы.....	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	12

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать

- Современные теории корпоративных финансов
- теоретические и методологические основы управления корпоративными финансами в рыночной экономике
- источники финансирования организации
- теоретические основы инвестиционного анализа

уметь

- производить оценку стоимости капитала
- производить оценку инвестиционных проектов

владеть навыками

- финансового и инвестиционного анализа

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-3. ¹ Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Знать методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Знать технические и программные решения обеспечения сохранности и защиты цифрового контента	Уметь: собирать, изучать и анализировать требования к правоприменственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации	Владеть навыками разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации

¹ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н), код функции В/04.6, 05.6

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 56 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		56	

Таблица 2а

Объем дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий)

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:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			36
Промежуточная аттестация	форма		Экзамен дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			56

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ² , про- межуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Интерпретация финансовых от- четов	10	4	2		2	6						
2.	Финансовый анализ	10	4	2		2	6						ПЗ
3.	Финансовое про- гнозирование	9	3	1		2	6						ПЗ
4.	Управление ро- стом	9	3	1		2	6						ПЗ
5.	Источники фи- нансирования и стоимость капи- тала	9	3	1		2	6						ПЗ
6.	Инвестиционный анализ	9	3	1		2	6						ПЗ, К
Итого:		56	20	8		12	36						
	Подготовка и сдача экзамена												Экзамен
	Всего	56	20	8		12	36						

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образователь-
ных технологий

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успе- ваемости, про- межуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Интерпретация финансовых от- четов	10						4	2		2	6	
2.	Финансовый анализ	10						4	2		2	6	ПЗ
3.	Финансовое про- гнозирование	9						3	1		2	6	ПЗ
4.	Управление ро- стом	9						3	1		2	6	ПЗ

² Формы текущего контроля успеваемости: практические задания (ПЗ), кейс (К)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успе- ваемости, про- межуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
5.	Источники фи- нансирования и стоимость капи- тала	9						3	1		2	6	ПЗ
6.	Инвестиционный анализ	9						3	1		2	6	ПЗ, К
Итого:		56						20	8		12	36	
	Подготовка и сдача экзамена												Экзамен
	Всего	56						20	8		12	36	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и назва- ние тем	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Интерпре- тация финансо- вых отчетов	Рассматривается вопрос использования информации, полученной благодаря финансовому учету, для оценки финансового состояния компании. Отчет о прибылях и убытках, баланс и отчет о движении де- нежных средств.	Практическая ситуация: «Компания РНО». Решение практических задач.
Тема 2. Финансо- вый анализ	Анализ финансовых отчетов для того, чтобы оценить работу компании и разо- браться в рычагах управления. Анализ рентабельности, ликвидности и оборачи- ваемости. Декомпозиция рентабельности собственного капитала.	Кейс: «Финансовые отчеты компа- нии». Решение практических задач.
Тема 3. Финансо- вое прогнози- рование	Основные методы финансового прогнози- рования. Прогнозирование процента от продаж..	Оценка необходимого внешнего фи- нансирования. Прогнозные отчеты
Тема 4. Управле- ние ростом	Модель устойчивого роста. Уравнение устойчивого роста. Сбалансированный рост. Реальный рост против устойчивого роста.	Кейс: «Развитие фирмы АСМ». Решение практических задач.
Тема 5. Исто- чники финанси- рования и стои- мость капитала	В данной теме обсуждается как компания делает выбор в пользу того или иного фи- нансового инструмента. Соотношение за- емного и собственного капитала. Финан- совый рычаг.	Теорема Модельяни Миллера и кон- цепция оптимальной структуры ка- питала. Средневзвешенная стои- мость капитала. Решение практических задач.
Тема 6. Инвести- ционный анализ	Теория приведенной стоимости. Чистая приведенная стоимость. Внутренняя норма доходности.	Кейс «Выбор инвестиционного про- екта». Решение практических задач.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника
- подготовку к текущему контролю (решение тестов, кейсов, практических задач)
- подготовку к промежуточной аттестации
- домашний разбор кейсов «Фабрика игрушек» и «Старик и яблоня» с последующим их обсуждением на практических занятиях

Кейс «Старик и яблоня»

Жил старик и была у него яблоня. В год дерево давало плодов на 100\$. Однажды старик решил продать свою яблоню по цене «лучшего предложения».

Первый человек, который откликнулся на объявление, предложил 50\$ и сказал, что такие деньги он сможет выручить, срубив яблоню и продав ее на дрова.

Второй человек предложил за яблоню 100\$ и сказал, что за эти деньги может продать урожай этого года.

Третий покупатель сказал, что яблоня проживет еще 15 лет и он готов заплатить за нее 1500\$.

Четвертый покупатель сказал, что не любит сложные расчеты, но если рыночная цена 1500\$ он готов заплатить.

Пятый покупатель сказал, что по документам яблоня была приобретена 10 лет назад за 75\$, и он готов заплатить старику эти деньги.

Шестой покупатель сказал, что его норма прибыли 20% и чистая прибыль от продаж яблок составляет 45\$. Таким образом, яблоня стоит 225\$.

Сколько на самом деле стоит яблоня?

Кейс «Фабрика игрушек»

Фирма «Фабрика игрушек» пришла к выводу о необходимости реализации нового проекта. Агрессивная и эффективная работа отдела продаж обеспечила фирму заказами почти на 3 года. Менеджеры считают, что ценность производимой продукции за это время устареет. Для того чтобы произвести необходимое количество товаров, фирма должна закупить дополнительное оборудование и арендовать дополнительные площади.

Для этого потребуется закупить дополнительное оборудование и арендовать дополнительные площади – всего 2500 м². Фирма в настоящее время имеет 1250 м² неиспользуемой площади, которая арендуется у Пермской лизинговой компании. Площади доступны для использования и их аренда в течение ближайших 10 лет будет стоить 30\$ за 1м² ежегодно. Оставшиеся 1250 м² в соседнем здании могут быть арендованы на 3 года по цене 40\$ в год. Закупка оборудования будет стоить 900000 \$, при этом 180000\$ долларов предполагается потратить дополнительно на доставку и пусконаладочные работы. Все расходы, связанные с приобретением оборудования, будут в целях налогообложения амортизироваться. Фирма рассчитывает амортизацию, предполагая равномерный износ оборудования. 100000\$ остаточной стоимости оборудования будет использоваться исключительно для внутрифирменной отчетности предприятия.

Финансовый менеджер считает, что оборудование может быть продано за 120000\$ через 3 года – в конце срока реализации проекта.

Предполагаемый объем продаж составит:

1 год – 980000

2 год – 1275000

3 год – 1120000 \$.

Переменные расходы на реализацию проекта на первом году составят 400000\$ и затем будут увеличиваться на 100000\$ ежегодно. При этом предполагается, что расходы на управление проектом составят 35000\$ в год. Ставка налога на прибыль 20%.

Простые акции фирмы торгуются приблизительно 100\$ за штуку. Дивиденды и прибыль в расчете на акцию росли примерно на 5% в год в течение последних пяти лет. Последние выплаченные дивиденды составляли 12\$ на акцию.

Требуется: определить нетто-стоимость проекта (Net present value).

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

Примеры задач и кейсов для проведения дискуссий, опросов, устного тестирования на лекциях и практических занятиях

Задача 1. Фирма “Goodings” планирует годовой объем продаж в размере 800.000.000\$. Если фирма может инвестировать деньги под 8% годовых, какой эффект может дать ускорение клиентских платежей на один день?

Задача 2. Фирма «Morgan» продала в прошлом году 100.000 изделий по цене 30\$. Переменные затраты на 1 изделие составляют 25\$. Менеджер продаж уверен, что реализация вырастет на 20% и без увеличения сомнительных долгов, если кредитный период будет увеличен с 30 до 60 дней. Использование нового кредитного периода увеличит время сбора оплаты с 45 до 75 дней. Если издержки упущенной выгоды составляют 20%, следует ли увеличивать кредитный период до 60 дней?

Задача 3.

Николай взял в банке 182000 рублей под 20% годовых, с полным погашением через три года. Ежегодно банк начисляет проценты на остаток долга, и затем заемщик переводит в банк платеж. Какой должна быть сумма годового платежа?

Задача 4.

Иван взял кредит 1 млн. рублей под 20% годовых. Погашение кредита происходит раз в год. На какое количество лет Иван должен взять кредит, если сумма годового платежа не может превышать 300000 рублей.

Задача 5.

Квартира стоит 12000000руб. Ставка по кредиту 12%. Каким должен быть ежегодный платеж, чтобы ипотека была полностью оплачена за 10 лет?

Кейс «Старик и яблоня»

Жил старик и была у него яблоня. В год дерево давало плодов на 100\$. Однажды старик решил продать свою яблоню по цене «лучшего предложения».

Первый человек, который откликнулся на объявление, предложил 50\$ и сказал, что такие деньги он сможет выручить, срубив яблоню и продав ее на дрова.

Второй человек предложил за яблоню 100\$ и сказал, что за эти деньги может продать урожай этого года.

Третий покупатель сказал, что яблоня проживет еще 15 лет и он готов заплатить за нее 1500\$.

Четвертый покупатель сказал, что не любит сложные расчеты, но если рыночная цена 1500\$ он готов заплатить.

Пятый покупатель сказал, что по документам яблоня была приобретена 10 лет назад за 75\$, и он готов заплатить старику эти деньги.

Шестой покупатель сказал, что его норма прибыли 20% и чистая прибыль от продаж яблок составляет 45\$. Таким образом, яблоня стоит 225\$.

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамена (теста).

Фрагмент экзаменационного теста (для проведения промежуточной аттестации)

1. Рыночная стоимость капитала фирмы

- а) игнорирует дивиденды
- б) не меняется при изменении рисков фирмы
- в) игнорирует временную динамику прибыли
- г) изменяется, когда акционеры не довольны работой руководства компании

2. Вы положили в сберкассау 8000\$, банк дает 5 % годовых. В конце 4 лет на счете будет:

- а) 10.880\$
- б) 10.208\$
- в) 9.728\$
- г) 9.624\$

3. Стоимость полученных через 5 лет 5000\$ при 10% годовых сегодня составит:

- а) 6200\$
- б) 620\$
- в) 3.105\$
- г) 3.403\$

4. Какова будущая стоимость 1\$, который инвестируется на 10 лет из расчета 12% годовых с ежеквартальным начислением сложного процента?

- а) 3.25\$
- б) 2.93\$
- в) 3.26\$
- г) 2.30\$

5. Допустим, что у Вас есть «вечная» облигация с купоном 72 \$ в год и Ваша норма рентабельности 12%. Какова истинная стоимость облигации?

- а) 60\$
- б) 166,67\$
- в) 600\$
- г) 1.666,67\$

6. Если инвестор покупает бескупонную облигацию и будет ждать срока погашения, рентабельность будет зависеть от:

- а) цены покупки
- б) от процентных платежей
- в) от стоимости погашения
- д) от всего перечисленного

7. Когда процентные ставки растут, цены на облигации будут:

- а) расти
- б) не изменятся
- в) упадут
- г) будут колебаться

8. Инвестор покупает обыкновенную акцию с дивидендом 8% годовых и ожидаемым ростом 10%. Рентабельность сделки составит:

- а) 8%
- б) 10%
- в) 18%
- г) требуется дополнительная информация

Шкала оценивания экзаменационного теста

Тест содержит 15 вопросов

Количество верно решенных заданий	Оценка
0-5	<i>неудовлетворительно</i>
6-10	<i>удовлетворительно</i>
11-13	<i>хорошо</i>
14-15	<i>отлично</i>

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3. Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Изучены методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Освоены навыки сбора, изучения и анализа требований к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации Освоены навыки разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Синицкая Н. Я. Финансовый менеджмент. М.: Юрайт. 2024. 177 с.
2. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт. 2024. 487 с.
3. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с.
4. Лисицына Е. В., Ващенко Т. В., Забродина М. В. «Финансовый менеджмент». 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2026. — 185 с. — (Высшее образование).

7.2. Дополнительная литература

1. Фонишкин А. И., Журова Л. И., Михаленко Д. Г. Финансовый менеджмент. М.: Юрайт. 2024. 485 с.
2. Ю.Ф. Бриггем, М.С. Эрхардт, Финансовый менеджмент, 2019 Питер
3. Поздняков В.Я., Поздняков В.Я., Прудников В.М. Производственный менеджмент. Учебник. М.: Инфра-М. 2026 412 с.
4. Шевченко И.Г. Хаос и капитал. — М.: «Теис». 2009.
5. Финансовый менеджмент / под ред. Г. Б. Поляк. М.: Юрайт. 2024. 413 с.

6. Теплова, Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: Учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2018. – 504 с.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.quote.ru
2. www.skrin.ru
3. www.google.com/finance
4. www.yahoo.com/finance

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент и стратегический анализ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Давидович Олег Георгиевич

(Ф.И.О.)

Содержание

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	15
7.1. Основная литература	15
7.2. Дополнительная литература	16
7.3. Интернет-ресурсы.....	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	16

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать основные принципы стратегического анализа общего, отраслевого и конкурентного окружения
- знать основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента
- знать основные подходы к формированию эффективных стратегий бизнес- и корпоративного уровня
- знать основные принципы реализации конкурентных стратегий компании
- знать альтернативы стратегий развития
- основные элементы процесса стратегического управления
- уметь анализировать возможности и угрозы во внешнем окружении компании
- уметь оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании
- уметь использовать основные подходы к формированию интегрированной стратегии развития компании
- уметь управлять развитием организации, осуществлять разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений
- владеть навыками выбора оптимальных стратегий поведения компании в рыночной среде
- владеть навыками использования основных инструментов построения стратегий
- владеть навыками практического осуществления предложенных стратегий компании на бизнес- и корпоративном уровне
- владеть активными методами преподавания управленческих

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1. ¹ Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать - сущность преобразований в компаниях;	Уметь - разрабатывать бизнес-модели;	Владеть - методами менеджмента;
	ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области	Знать: - основные методы экономического и финансового анализа	Уметь: - проводить анализ системы управления в компании с использованием интеллектуальных информационно-	Владеть - навыками разработки сценариев развития организации

¹ ФГОС (направление «Менеджмент») с изменениями и дополнениями (последнее от 27.02.2023), № 970

	финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем ²		аналитических систем	
	ПК-2 ³ . Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Знать основные принципы повышения экономической эффективности проекта	Умение определения целей, содержания и структуры проекта	Владеть основными способами представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 56 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		56	

Таблица 2а

Объем дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий)

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:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			

² ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

³ Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			36
Промежуточная аттестация	форма		Зачет дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			56

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	6	2	2			4						ПЗ
2.	Внешнее окружение.	7	3	2		1	4						ПЗ
3.	Внутреннее окружение.	7	3	2		1	4						ПЗ
4.	Стратегии бизнес-уровня	7	3	1		2	4						ПЗ
5.	Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	7	3	1		2	4						ПЗ
6.	Стратегии корпоративного уровня	6	2			2	4						ПЗ
7.	Стратегии поглощения и реструктуризации	8	2			2	6						ПЗ
8.	Стратегическое предпринимательство и инновации	8	2			2	6						ПЗ
Итого:		56	20	8		12	36						
	Подготовка и сдача зачета												Зачет
Всего		56	20	8		12	36						

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: практическая задача (ПЗ)

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	6						2	2			4	ПЗ
2.	Внешнее окружение.	7						3	2		1	4	ПЗ
3.	Внутреннее окружение.	7						3	2		1	4	ПЗ
4.	Стратегии бизнес-уровня	7						3	1		2	4	ПЗ
5.	Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	7						3	1		2	4	ПЗ
6.	Стратегии корпоративного уровня	6						2			2	4	ПЗ
7.	Стратегии поглощения и реструктуризации	8						2			2	6	ПЗ
8.	Стратегическое предпринимательство и инновации	8						2			2	6	ПЗ
Итого:		56						20	8		12	36	
	Подготовка и сдача зачета												Зачет
Всего		56						20	8		12	36	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	Стратегический менеджмент и стратегические инновации. Стратегическая конкурентоспособность. Современный конкурентный ландшафт. Глобальная экономика и глобальная конкуренция. Технологии и меняющаяся природа конкуренции. Отраслевая модель обеспечения доходности выше среднего уровня. Ресурсная модель обеспечения доходности выше среднего уровня. Стратегические намерения и стратегическая миссия компании. Стейкхолдеры компании. Стратегические лидеры. Стратегия и организационная культура.	
Тема 2. Внешнее окружение: возможности, угрозы, отраслевая конкуренция и конкурентный анализ	Уровни внешнего окружения: общее, отраслевое и конкурентное окружение. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогноз, оценка. Анализ PESTEL. Демографический, экономический, политико-правовой, социокультурный, технологический и глобальный сегменты общего внешнего окружения. Анализ отраслевого окружения и модель пяти сил конкуренции М. Портера. Угроза новых входов в отрасль, рыночная власть поставщиков и потребителей, угроза замещающих продуктов, интенсивность конкурентного соперничества в отрасли. Анализ конкурентного окружения.	Практическая задача: построение организационной культуры в компании Lenovo – 2 часа Практическая задача: анализ угрозы замещения на рынке LCD телевизоров – 2 часа.
Тема 3. Внутреннее окружение: ресурсы, способности и ключевые компетенции	Внутреннее окружение и стратегическая конкурентоспособность. Изменения и переоценка ресурсов и способностей фирмы. Компоненты внутреннего анализа. Создание ценности в компании. Виды материальных и нематериальных ресурсов. Ресурсы и ключевые компетенции. Управление нематериальными ресурсами. Способности и ключевые компетенции. Четыре критерия устойчивости конкурентного преимущества.	Построение ключевых компетенций. Результаты комбинирования ресурсов и способностей. Анализ цепочки создания ценности. Аутсорсинг. SWOT-анализ. Практическая задача: аутсорсинговые цепочки в архитектурных фирмах – 2 часа.

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
Тема 4. Стратегии бизнес-уровня	Выстраивание отношений с потребителями: достижимость, плотность и связанность. Определение целевых групп потребителей. Определение нужд целевых групп потребителей. Определение способов удовлетворения потребностей. Выбор стратегии бизнес-уровня. Стратегическое соответствие.	Виды стратегий бизнес-уровня и границы конкуренции. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегии фокусирования. Интегрированные стратегии лидерства по издержкам / дифференциации и стратегическая гибкость. Практическая задача: построение стратегии дифференциации в компании Toyota – 2 часа.
Тема 5. Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	Модель конкурентного соперничества. Конкурентный анализ: общность рынков и схожесть ресурсов. Инициаторы конкурентных действий и реакций: осознание, мотивация, способность. Конкурентное соперничество: стратегические и тактические действия. Вероятность атаки: преимущества первого хода, догоняющие и поздние действия. Вероятность атаки и размер организации. Вероятность атаки и качество продукции. Вероятность ответных действий: виды конкурентных вызовов, репутация игрока, зависимость от рынка. Конкурентная динамика: рынки с медленным, быстрым и стандартным циклом.	Практическая задача: конкуренция низких издержек в индийских авиакомпаниях – 2 часа.
Тема 6. Стратегии корпоративного уровня		Диверсификация и стратегии корпоративного уровня. Низкие уровни диверсификации: стратегии с единственным и доминирующим бизнесом. Умеренные и высокие уровни диверсификации. Стратегии ограниченной связанности, пунктирной связанности, несвязанной диверсификации. Операционная и корпоративная связанность. Связанная диверсификация и рыночная власть. Несвязанная диверсификация, эффективное размещение капитала и реструктуризация. Стимулы для диверсификации. Ресурсы и диверсификация. Менеджерские мотивы для диверсификации. Практическая задача: построение стратегии диверсификации в компании Siemens
Тема 7. Стратегии поглощения и реструктуризации		Цели и последствия применения стратегий слияний и поглощений. Поглощения и возрастающая рыночная власть. Горизонтальные, вертикальные и связанные поглощения. Преодоление барьеров входа посредством поглощений. Поглощения и разработка новой продукции. Поглощения, снижение рисков и растущая диверсификация. Поглощения, обучение и развитие новых способностей. Успешные

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
		поглощения и трудности интеграции. Проблемы поглощений: неверная оценка целевой фирмы, неспособность достичь синергии, избыток диверсификации, слишком крупные фирмы. Атрибуты эффективных поглощений. Стратегии реструктуризации. Уменьшение размеров, уменьшение масштабов деятельности и управляемый выкуп компаний. Практическая задача: преодоление проблем при слиянии сталелитейных компаний Arcelor и Mittal Steel
Тема 8. Стратегическое предпринимательство и инновации		Предпринимательский успех, стратегическое предпринимательство и инновации. Предприниматели и предпринимательские способности. Международное предпринимательство. Постепенные и радикальные инновации. Внутреннее корпоративное предпринимательство. Автономное и вынужденное стратегическое поведение. Внедрение новой продукции и внутреннее предпринимательство. Кросс-функциональные продуктовые команды, интеграция и инновации. Кооперативные стратегии предпринимательства и инноваций. Поглощения с целью приобретения инноваций. Источники капитала для стратегического предпринимательства. Создание ценности посредством стратегического предпринимательства и инноваций. Практическая задача: внутреннее корпоративное предпринимательство в компании Wal-Mart

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника
- подготовку и написание эссе по пройденным темам
- подготовку к промежуточной аттестации
- составление письменных отчетов по разобранным на занятиях кейсам – практическим задачам, которые касаются решения управленческих проблем в крупнейших мировых компаниях, таких как Toyota, Wal-Mart, Mittal Steel, Siemens и др.

Вот один из примеров такого кейса

Реструктуризация Philips: как голландский гигант изменил процессы создания ценности в компании

В 2006 году Джерард Клейстерлее, исполнительный директор Philips, продал полупроводниковый бизнес голландского конгломерата частным инвесторам более чем за 10 млрд. долл., используя денежные поступления для укрепления позиций в быстро растущих сегментах рынка, таких, как освещение и медицинские приборы. Одним удачным ходом Клейстерлее осуществил огромный прорыв, приблизившись к

цели, которую его предшественники на высшем посту в Philips декларировали, но не могли достичь: превращение сонной европейской компании, выпускающей электронные продукты с невысокой рентабельностью, в мощного игрока, ориентированного на потребительский рынок и демонстрирующего как уверенный рост доходов, так и стабильную отдачу на вложенный инвесторами капитал.

Для большинства крупных компаний рост прибыли и осуществление поглощений являются обычной стороной бизнеса. Но до недавнего времени Philips не был похож на большинство крупных компаний. Огромный, неповоротливый конгломерат, который производил все на свете, от ламп и электробритв до дефибрилляторов и магнитно-резонансных томографов, некоторое время занимался даже музыкальным бизнесом (на его лейбле PolyGram записывались Стинг и Элтон Джон). Теперь, после продажи полупроводникового подразделения и образования в компании четырех четко очерченных бизнес-единиц – медицина, освещение, потребительская электроника и бытовые приборы, – Клейстерлее приступил к восстановлению конкурентных позиций Philips в мире, где в основном царят его соперники из США и азиатских стран.

К тому времени, как Клейстерлее занял пост CEO в 2001 году (он занимал эту должность до 2011 года), Philips все еще позиционировал себя как массовый производитель бытовой электроники, полупроводников и электронных компонентов. В 2001–2002 годах кризис в компании достиг своего пика: Philips фиксировал крупные убытки и был вынужден уволить 55 тысяч человек, то есть около четверти сотрудников. Курс акций компании просел с примерно 60 долл. в 2001 году до 13 долл. в 2002-м. Дивизион полупроводников возглавил падение: его объем продаж снизился за два года на 30%. Когда технологический рынок оправился от потерь в 2003 и 2004 годах, результаты работы полупроводникового подразделения Philips также улучшились, но Клейстерлее и другие топ-менеджеры уже приняли решение переключить внимание инвесторов на более стабильные и предсказуемые направления деятельности компании, такие как специальные системы освещения и сложные медицинские приборы, демонстрировавшие, по крайней мере, 12% рентабельности.

Подвергшийся реструктуризации в 1990-е годы, Philips все еще оставался собранием разрозненных продуктовых линий с производственной базой, укорененной в Европе с ее высокими зарплатами. «В конце 1990-х мы слишком разбрасывались, – говорит Клейстерлее. – Но правила игры изменились, и времена вертикальной интеграции закончились». Клейстерлее начал передавать выпуск телевизоров, CD-плееров и электронных компонентов на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil. Philips также создал совместные предприятия с азиатскими соперниками, подобными корейской LG, чтобы оставаться конкурентоспособным на все более стандартизованном рынке телевизионных кинескопов и плоских ЖК-панелей.

Philips отреагировал на увеличение промышленного выпуска в странах с низкими издержками и рост китайского рынка перемещением массового производства в страны Азии. У себя дома в Европе компания теперь концентрируется на разработке и выпуске продукции с высокой добавленной ценностью. Клейстерлее продолжил закрытие заводов и перенос производства прибыльных дивизионов (например, осветительных приборов) в регионы с низкими издержками, такими, как Польша, Мексика и Китай. Десятилетие назад у Philips было 110 заводов по изготовлению ламп и другой осветительной продукции. Сегодня их осталось меньше 70, и 60% из 50 тысяч их сотрудников работают в странах с низкими зарплатами. Philips закрыл три осветительных предприятия в Голландии, хотя компания все еще вкладывает средства в производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии. «Когда меня спрашивают, в чем будущее европейского производства, я отвечаю: в комплексных системах, – объясняет Клейстерлее. – Мы знаем, что будущее должно заключаться в более высокой добавленной ценности и сервисах. Китай и Индия догоняют нас, но, пока мы продолжаем развиваться, у нас еще есть ценность, которую мы можем добавить».

Осветительные решения выглядят особенно многообещающими. Светодиодные лампы Philips дают яркий свет при низком нагреве и энергопотреблении. Они, в частности, используются в подсветке Букингемского дворца. По прогнозу McKinsey, к 2020 году светодиоды будут составлять 59% стоимости всего рынка осветительной продукции, по сравнению с 10% в 2010-м. По мере роста популярности новых ламп Philips ожидает, что его осветительное подразделение добьется 6-процентного роста годовых продаж при рентабельности свыше 13%. В 2006 году Philips приобрел бельгийскую фирму PLI, производящую сложные осветительные системы на основе твердотельных светодиодов. Светодиоды создают гибкое освещение, которое может менять свою интенсивность и цвет. Philips полагает, что такое освещение станет частью интерьерного дизайна. Поскольку светодиоды можно подстраивать под разную длину световой волны, Philips также сотрудничает с ритейлерами на рынке предметов роскоши, чтобы подбирать идеальное освещение для витрин их магазинов. Бриллианты лучше всего выглядят в голубовато-белом свете, в то время как для золота нужны более теплые тона.

Когда Philips проектирует системы освещения для европейского или американского рынков, компания придает значение, в первую очередь, атмосфере и настроению. В развивающихся странах, однако, источники электричества часто бывают ненадежными или вообще отсутствуют, поэтому потребители предъявляют спрос на долговечные и доступные по цене осветительные приборы, которые не зависят от постоянного электроснабжения. Компания предложила две недорогие и экологичные альтернативы керосиновым лампам, повсеместно используемым на развивающихся рынках. Каждое из устройств работает на солнечных батареях. Ручной фонарик использует светодиоды и в простейшей версии предназначен для школьников, которым надо

делать уроки по вечерам. Портативный фонарь, полезный при частых отключениях электричества, может работать в течение пяти часов, обеспечивая яркость 25-ваттной лампочки.

По оценкам Руди Провоста, главы подразделения Philips Lighting, к 2020 году на долю светодиодов будет приходиться 80% от общих продаж осветительной техники Philips, в то время как глобальный рынок светодиодной продукции может составить 95 млрд. долл. Согласно директиве Евросоюза, обычные лампы накаливания исчезнут с европейского рынка к 2012 году. Америка сделает то же самое к 2014 году. Некоторые страны, в частности, Австралия и Бразилия, уже избавились от электроламп. Светодиодные лампы Philips дают столько же света, сколько классическая 60-ваттная лампа, но потребляют в пять раз меньше энергии и служат в течение 20 лет.

Philips потратил 5 млрд. долл. на поглощения в отрасли, чтобы обеспечить контроль за каждым звеном в цепочке производства светодиодов. Компания стремится не только изготавливать микросхемы, крепления и цифровые системы контроля для технологии следующего поколения, но также комбинировать эти элементы в продвинутое системы, предназначенные для муниципалитетов и крупных корпораций. «Здесь мы не просто выпускаем индивидуальные компоненты, - говорит Провост. - Мы можем создавать огромную ценность, предлагая комплексные решения».

Philips постепенно смещается в верхнюю часть рынка, чтобы выжить в мире, где большинство базовых продуктов делается в Китае. Клейстерлее говорит, что улучшение дизайна всей продукции компании является ключевым для роста ее конкурентоспособности. Компания назначила первого директора по маркетингу для всей группы, Андреа Раньетти, который получил задание обновить корпоративный бренд, чтобы эффективно конкурировать с более дешевыми товарами из Китая и Юго-Восточной Азии. Идея заключалась в том, чтобы сконцентрироваться на продвинутых продуктах, которые красиво исполнены и просты в использовании. Philips прекрасно осведомлен о растущем покупательском раздражении по поводу устройств, к которым необходимо прилагать толстую книгу инструкций. Вместо этого Philips хочет сделать акцент на легких в употреблении машинах, таких, как кофеварка всего с двумя кнопками: одна чашка кофе или две. Philips также продолжает приобретать нишевых производителей, в частности, фирму AVENT, выпускающую продукцию для детей, и изготовителя кофе-машин Saeco.

Одновременно со сдвигом в верхнюю часть рынка Philips начинает производить все большую часть своей продукции в Китае. Он является одной из крупнейших транснациональных компаний, представленных в этой стране, с 20 тысячами служащих и продажами в 12 млрд. евро. Половина выпускаемой продукции идет на экспорт в виде конечных товаров или компонентов для последующего использования. Часть расходов Philips на R&D также направляется в Китай. Клейстерлее заявляет, что «для нас Китай является не только производителем и крупным рынком сбыта, но и центром инноваций в области новых товаров и услуг в глобальном масштабе».

При этом Клейстерлее подчеркивает, что три четверти корпоративных исследований и разработок все еще выполняется в Европе, хотя половина производственных мощностей Philips уже отправилась за рубеж. Он считает, что продукты, подобные медицинским системам или световым решениям для автомобилей, будут и дальше изготавливаться в Европе. Но эти взгляды могут быстро поменяться. В 2004 году Клейстерлее тоже говорил о полупроводниковых мощностях компании в Гамбурге и Гренобле как одной из основ бизнеса группы. Сейчас большая часть этих подразделений уже продана.

Вопросы к кейсу

- 1. Какие риски, с Вашей точки зрения, несет в себе передача выпуска телевизоров и других электронных приборов Philips на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil, и как можно снизить эти риски?*
- 2. Предложите, по крайней мере, три способа ускоренного продвижения светодиодных ламп Philips на рынках осветительной техники.*
- 3. Считаете ли Вы оправданным решение Philips оставить производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии? Поясните Ваше мнение.*
- 4. Предложите три довода «за» и три соображения «против» решения Philips открыть исследовательские подразделения в Китае, в задачи которых входит создание инноваций в области глобальных товаров и услуг. Склоняетесь ли Вы к тому, чтобы поддержать это решение или выступить против него? Поясните Вашу позицию.*
- 5. Опишите, по крайней мере, пять способов увеличения рыночной доли Philips в соперничестве с другими производителями электронной техники для розничных рынков, подобными Sony и Samsung.*

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

Текущий контроль осуществляется на каждом занятии по завершении того или иного раздела. Слушатели выполняют практическое задание, пишут небольшое эссе на одну из тем, предложенных преподавателем.

Примерные темы эссе

1. Выстраивание соответствия между организационной стратегией и культурой (на примере конкретной компании).
2. Построение стратегии связанной диверсификации.
3. Ключ к конкурентному успеху: лидерство по издержкам или диверсификация?
4. Границы аутсорсинга при выполнении высокотехнологичных проектов.
5. Как ключевые компетенции компании помогают ей удержать лидирующую позицию в конкурентной борьбе.
6. Способы выстраивания отношений с потребителями продукции на рынке B2C.
7. Как уменьшить интенсивность конкуренции на продуктовом рынке?
8. Борьба с негативными последствиями слияний и поглощений.
9. Можно ли стимулировать поток нововведений внутри корпорации?
10. Стратегии эффективного выхода на международные рынки.

Краткие методические указания по подготовке и написанию эссе

Эссе от французского "essai", англ. "essay", "assay" - попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" - взвешивание. Создателем жанра эссе считается М. Монтень ("Опыты", 1580 г.). Это прозаическое сочинение - рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

Эссе слушателя программы профпереподготовки - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Поводом для написания эссе может послужить и определенная публикация на актуальную тему. В этом случае эссе будет своеобразным отзывом, выражающим мнение автора по поднятой в данной публикации теме. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме выполнения итоговой письменной работы.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Стратегический менеджмент и стратегические инновации.
2. Стратегическая конкурентоспособность и современный конкурентный ландшафт.
3. Глобальная экономика и глобальная конкуренция.
4. Технологии и меняющаяся природа конкуренции.
5. Отраслевая и ресурсная модель обеспечения доходности выше среднего уровня.
6. Стратегические намерения и стратегическая миссия компании.
7. Стейкхолдеры компании. Стратегические лидеры. Стратегия и организационная культура.
8. Уровни внешнего окружения: общее, отраслевое и конкурентное окружение.
9. Демографический, экономический, политико-правовой, социокультурный, технологический и глобальный сегменты общего внешнего окружения.
10. Анализ отраслевого окружения и модель пяти сил конкуренции М. Портера. Угроза новых входов в отрасль, рыночная власть поставщиков и потребителей, угроза замещающих продуктов, интенсивность конкурентного соперничества в отрасли.
11. Внутреннее окружение и стратегическая конкурентоспособность.
12. Виды материальных и нематериальных ресурсов.
13. Ресурсы, способности и ключевые компетенции.
14. Четыре критерия устойчивости конкурентного преимущества.
15. Анализ цепочки создания ценности. Аутсорсинг.
16. SWOT-анализ.
17. Определение целевых групп потребителей.
18. Выбор стратегии бизнес-уровня. Стратегическое соответствие.
19. Виды стратегий бизнес-уровня и границы конкуренции.
20. Стратегия лидерства по издержкам.
21. Стратегия дифференциации.
22. Стратегии фокусирования.
23. Интегрированные стратегии лидерства по издержкам / дифференциации и стратегическая гибкость.
24. Конкурентный анализ: общность рынков и схожесть ресурсов.
25. Инициаторы конкурентных действий и реакций: осознание, мотивация, способность.
26. Вероятность атаки: преимущества первого хода, догоняющие и поздние действия.
27. Вероятность ответных действий: виды конкурентных вызовов, репутация игрока, зависимость от рынка.
28. Конкурентная динамика: рынки с медленным, быстрым и стандартным циклом.
29. Диверсификация и стратегии корпоративного уровня.
30. Низкие уровни диверсификации: стратегии с единственным и доминирующим бизнесом.
31. Стратегии ограниченной связанности, пунктирной связанности, несвязанной диверсификации.
32. Операционная и корпоративная связанность.
33. Несвязанная диверсификация, эффективное размещение капитала и реструктуризация.

По итогам текущей и промежуточной аттестации преподаватель начисляет слушателю определенные баллы. По количеству этих баллов выставляется зачет

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Таблица 5

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
60-100 баллов	«зачтено»	Четкое изложение сути поставленной проблемы в эссе и итоговой письменной работе, а также проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария
< 60 баллов	«не зачтено»	Практические задания (эссе) выполнены с недочетами, суть поставленной проблемы не раскрыта. В итоговой письменной работе имеются существенные недочеты.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены причины и сущность преобразований в компаниях
ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Приобретены навыки проведения анализа систем управления в компании с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем
ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Освоены основные способы представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией. Освоены навыки скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте; Освоены навыки следования принципам повышения экономической эффективности проекта Освоены навыки определения целей, содержания и структуры проекта

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Менеджмент учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. ЭБС "Юрайт"
2. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 435 с.
3. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 296 с.
4. Поздняков В.Я., Поздняков В.Я., Прудников В.М. Производственный менеджмент. Учебник. М.: Инфра-М. 2026 412 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12 изд.— Киев: Вильямс, 2012.
2. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. — М.: Юрайт. 2024. 362 с.
3. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2018. - 256 с.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.economist.com
2. www.businessweek.com
3. www.hbr.com
4. www.expert.ru
5. www.profile.ru
6. www.kommersant.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)
Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Прорывные технологии в бизнесе

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

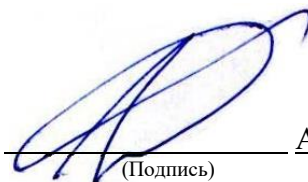
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)—составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Андрей Викторович Поваров

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цель и задачи дисциплины	4
2.	Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3.	Объем дисциплины	5
4.	Структура и содержание дисциплины	6
4.1.	Структура дисциплины	6
4.2.	Содержание дисциплины	7
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	8
6.	Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	8
7.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	9
7.1.	Нормативные правовые документы	9
7.2.	Основная литература	9
7.3.	Дополнительная литература	10
8.	Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	10

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Прорывные технологии в бизнесе» является выработка у обучающихся навыков анализа технологий стратегического прорыва, построения релевантных эффективных бизнес-моделей для использования их преимуществ в развитии бизнеса и получении значительного конкретного преимущества, а также выработка умения распознавать новые, только появляющиеся перспективные технологии в будущем.

Основными задачами курса являются:

- развитие стратегического видения, кругозора и навыков практического исследования новейших прорывных технологий на уровне их бизнес-применения и внедрения в организации, необходимых для руководящей деятельности;

- получение обучающимися представлений о наиболее перспективных современных технологиях, об их использовании в развитии бизнеса, об определении степени вовлечения/инвестирования в каждую из них на конкретный момент времени, включая усилия на организационные изменения в компании, необходимые для успешного внедрения новых технологий и сопутствующих бизнес-моделей;

- овладении навыками анализа новейших технологий, практическим умением реализовывать их в своей организации/индустрии.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем ¹	Знать основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования	Уметь организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов	Владеть навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
	ПК-3 Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	Знать основные приемы консультирования	Умение работать с консультантами	Владеть навыками консультирования

¹ ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов

Таблица 2

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	16	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	26	

Объем дисциплины

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

Таблица 3

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16
Промежуточная аттестация	форма	3(Д)
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) за- четных единиц (з.е.)					С применением электронного обу- чения и (или) дистанционных об- разовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточ- ной аттеста- ции
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Искусственный интеллект	6	4	2		2	2						
2.	Наука о данных и интернет ве- щей	4	2			2	2						
3.	Анализ прорыв- ных технологий	6	2			2	4						
4.	Интернет ценно- сти и блокчейн	6	2			2	4						О
5.	Квантовые ком- пьютеры и крипто-безопас- ность	4					4						О
Итого:		26	10	2		8	16						
Подготовка и сдача эк- замена/зачета													3 (Т)
Всего		26	10	2		8	16						

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) за- четных единиц (з.е.)					С применением электронного обу- чения и (или) дистанционных об- разовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежуточ- ной аттеста- ции
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Искусственный интеллект	6						4	2		2	2	
2.	Наука о данных и интернет ве- щей	4						2			2	2	
3.	Анализ прорыв- ных технологий	6						2			2	4	
4.	Интернет ценно- сти и блокчейн	6						2			2	4	О
5.	Квантовые ком- пьютеры и	4										4	О

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О).

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) за- четных единиц (з.е.)					С применением электронного обу- чения и (или) дистанционных об- разовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежуточ- ной аттеста- ции
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	крипто-безопас- ность												
Итого:		26						10	2		8	16	
Подготовка и сдача эк- замена/зачета													
Всего		26						10	2		8	16	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Искус- ственный интеллект	ИИ как глобальное научно-практическое направ- ление, историческая смена технологий, глубокие нейронные сети, практические применения, классы решаемых бизнес-проблем, узкий и общий ИИ, этапы внедрения и ловушки, степень зрелости и перспективные направления развития	Практикум: ИИ как глобальное научно- практическое направление
Тема 2. Наука о данных и интернет вещей	Наука о данных и Большие Данные, нахождение неявных закономерностей, атрибуты 3V и 4V, при- менения в разных отраслях, рекомендательные си- стемы, две взрывные волны роста данных, кибер- физические приложения, сенсоры и активаторы, предиктивное обслуживание, Умная Пыль	Практикум: кибер-физические приложе- ния, сенсоры и активаторы, предиктивное обслуживание
Тема 3. Анализ прорывных технологий	Возникновение, развитие и условия перехода про- рывных технологий в прорывные инновации, ис- торические примеры и уроки, методы анализа вновь возникающих перспективных технологий, Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle, Novelty-Complexity Matrix и другие инструменты, дилеммы инноватора I и II	Практикум: анализ технологий Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle, Novelty-Complexity Matrix
Тема 4. Интернет ценности и блокчейн	Предыстоки возникновения распределенных ре- естров и передачи ценности с решением проблемы двойных трат (double-spent), практические про- екты, модели консенсуса, децентрализованные ва- люты и платежные системы, реестры прав соб- ственности, умные контракты, криптографическая защита, альтернативные платежные и инвестици- онные инструменты, токены и краудфандинг	Практикум: децентрализованные валюты и платежные системы
Тема 5. Квантовые компью- теры и крипто-без- опасность	Принципы функционирования квантовых систем, классы решаемых задач, квантовое превосходство, ограничения и риски современной крипто-без- опасности	Практикум: пост-квантовая криптография и дилемма инноватора I, угроза финансовым и блокчейн системам, анализ новейших технологий на ранних этапах жизненного цикла

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов, литературы и интернет-источников
- подготовку к контрольным проверкам
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о современных технологиях, способных обеспечить стратегический прорыв, о методах их оценки и распознавания подобных технологий в будущем. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

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

Пример задания, для работы на практических занятиях и при самостоятельном изучении разделов курса

Пожалуйста, приведите пример из вашего/известного вам бизнеса, где цифровые технологии не используются или используются в ограниченном объеме, и проанализируйте:

- 1) Как внедрение цифровых технологий в данном конкретном кейсе может улучшить имеющийся клиентский опыт или создать новый?
- 2) Можно ли и как увеличить операционную эффективность за счет цифровой трансформации?
- 3) Какие цифровые технологии будут использоваться?
- 4) Каково их место на осях клиентского опыта и операционной эффективности?

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Машинный интеллект, этапы и соответствующие доминирующие технологии.
2. Закономерности, выявляемые методами больших данных.
3. Псевдо-Большие данные и способы распознавания.
4. Индустриальный интернет вещей и предиктивное обслуживание.
5. Умная пыль, причины промедления и экономические ингибиторы.
6. Прорывные технологии и инновации, условия перехода.
7. Передача ценности в распределенной среде.
8. Альткоины, токены, краудфандинг.
9. Хэш-функции, консенсус и особенности криптографии в распределенных реестрах.
10. Криптобезопасность и квантовые компьютеры.

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 32 вопроса.

Количество верно решенных заданий	Оценка
0 - 20	Не зачтено
21-32	зачтено

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>Не зачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ
2. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")

7.2. Основная литература.

1. Джефффри Мур. Зона победы, управление в эпоху цифровой трансформации, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 170 с.
2. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании, М. : Альпина Паблишер, 2021. — 342 с.
3. Бернард Марр, Мэтт Уорд. Искусственный интеллект на практике, 50 кейсов успешных компаний, М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 320 с.
4. Питер Вайл, Стефани Ворнер. Цифровая трансформация бизнеса, изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблишер, 2023. – 257 с.
5. Журнал Мир больших данных. Big Data, 2025 №5
6. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.
7. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.;

7.3. Дополнительная литература.

1. Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро. М.: АСТ, 2021. – 656 с.
2. Кевин Келли. Неизбежно, 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 352 с.
3. Рид Хастингс, Эрин Мейер. Никаких правил - уникальная культура Netflix. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 340 с.
4. Бакулина А. А. Блокчейн как объект оценки: монография / А. А. Бакулина, В. В. Григорьев. - Москва: РУСАЙНС, 2024. - 197 с.
5. Цифровая трансформация: наука, технологии, инновации : сборник научных трудов (по материалам конференции, 15 февраля 2026 г.) / отв. ред. А. А. Оразгулыев, С. Реджебов. — Уфа : Аэтерна, 2026. — 120 с.

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

1. *Как распознать технологии будущего с помощью MBA*, интервью Executive.ru, 21 ноября 2018, <https://www.e-xecutive.ru/education/mbarus/1989571-kak-raspoznat-tehnologii-buduschego-s-pomoschu-mba>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки
« 17 » марта 2028 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление маркетингом

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

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Президент Агентства «Ясные решения»
(ученая степень и (или) ученое звание, должность)



(подпись)

И.В. Качалов
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Управление маркетингом» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Управление маркетингом» являются развитие способности оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию компании: знание методов количественного и качественного описания рынков, умение анализировать факторы внешней и внутренней среды предприятия, определять целевых клиентов компании, находить оптимальную систему организации сбыта, владение навыками разработки маркетинговой стратегий в зависимости от целей компании.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем ¹	Знать: - место маркетинга в системе стратегического управления компанией; - методы количественного и качественного описания рынков; - основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования	Уметь организовывать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов	Владеть навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.

¹ ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 44 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		22	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/14	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		22	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	

Примечание: С применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обу- чения и (или) дистанционных обра- зовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основные определения маркетинга	5	3	1		2	2						О
2.	Структура стратегии маркетинга	5	3	1		2	2						О
3.	Маркетин- говая ин- формацион- ная система	6	3	1		2	3						О
4.	Покупа- тельское поведение	6	3	1		2	3						О

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обу- чения и (или) дистанционных обра- зовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
5.	Сегменти- рование рынка	6	3	1		2	3						Д
6.	Цены и политика ценообразо- вания	6	3	1		2	3						Д
7.	Конкурен- ция	5	2			2	3						Д
8.	Маркетин- говые ком- муникации	5	2			2	3						Д
Итого:		44	22	6		16	22						
	Подготовка и сдача экза- мена												Экзамен
	Всего	44	22	6		16	22						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Основные определения маркетинга	Маркетинг. Функции маркетинга. Основные понятия маркетинга. Рынок и его элементы. Спрос. Товар. Цена. Стоимость. Законы рынка. Потребитель. Маркетинговые каналы. Макро и микросреда. Маркетинг-микс.	Прибыльность. Основные концепции маркетинга. Интегрированный маркетинг. Значение маркетинга в компании. Функции маркетинга компании. Взаимодействие отдела маркетинга компании с другими отделами.
Тема 2. Структура стратегии маркетинга	Стратегическое планирование. Анализ продуктового портфеля. Матрица «Boston Consulting Group». Жизненный цикл товара.	Анализ текущей ситуации на рынке. SWOT – анализ. Формулировка целей. Маркетинговый бюджет. Маркетинговый план. Система контроля. Критерии оценки.
Тема 3. Маркетинговая информационная система	Источники информации: внутренние и внешние. Маркетинговые исследования..	Постановка задач. Выбор агентства. Разработка схемы исследования. Разработка анкеты. Методы сбора информации. Анализ информации. Виды отчетов. Использование информации
Тема 4. Покупательское поведение	Анализ поведения потребителя. Факторы, влияющие на поведение потребителя. Методы исследования	Процесс принятия решения о покупке. Проблема выбора. Реакция на покупку. Значение лояльности

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	природы мотивации потребителя. Теории мотивации (Фрейда, Герцберга). Иерархия потребностей (Маслоу).	потребителя в условиях конкуренции.
Тема 5. Сегментирование рынка	Этапы позиционирования. Дифференцирование товара. Стратегии позиционирования.	Принципы сегментирования. Методы сегментирования. Критерии эффективного сегментирования. Позиционирование товара.
Тема 6. Цены и политика ценообразования	Факторы, влияющие на политику ценообразования. Стратегии компании на рынке. Кривая спроса. Постоянные и переменные издержки.	Методы ценообразования. Реакция потребителей на изменение цен. Реакция конкурентов на изменение цен.
Тема 7. Конкуренция	Типы рынков отраслевой конкуренции. Понятия монополии, олигополии. Стратегия лидера рынка. Стратегия претендента на лидерство и последователей.	Методы анализа деятельности конкурентов. Конкурентные стратегии.
Тема 8. Маркетинговые коммуникации	Рекламная деятельность. Участники рекламной деятельности. Средства коммуникаций. Реклама. Промоушн. PR. Прямой маркетинг. Этапы коммуникативного процесса.	Реклама в СМИ. Основные требования. Виды рекламы в СМИ, специфика, преимущества, недостатки. Пресса. Радио. Телевидение. Наружная реклама. Понятия: sales promotion, public relations, брендинг, direct marketing. Рекламная кампания. Оценка ее эффективности

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Самостоятельное изучение разделов курса;
- Повторение лекционного материала и материалов учебника;
- Подготовка к текущему контролю (самостоятельная проработка примерных вопросов к диспутам и промежуточной аттестации)

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

Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрена промежуточная аттестация в форме экзамена. Итоговая оценка проставляется по совокупности работы слушателя в аудитории (активное участие в опросах и диспутах) и выходному тестированию.

Критерии присвоения баллов при опросах.

При проведении опросов максимальный балл присваивается за правильный ответ с собственной аргументированной позицией или примером из практики

При отсутствии примера, некорректности трактования, частично ошибочного ответа балл снижается и при неправильных ответах не начисляется.

Опрос проводится в начале занятия, выборочно. Продолжительность 5-10 минут.

Подготовка диспута:

Подготовка диспута представляет собой проектирование обучающимся обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях обучающемуся необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации (экзаменационному тесту)

1. Каковы функции маркетинга?
2. В чем состоит важность лояльности потребителя?
3. Вопросы коммуникаций отдела маркетинга с другими отделами в компании
4. Дифференцирование товара
5. Как определить реакцию потребителя на изменение цен?
6. Как осуществляется взаимодействие отдела маркетинга с другими отделами в компании?
7. Как происходит процесс решения о покупке?
8. Какими способами можно изучить поведение конкурентов?
9. Каковы методы исследования природы мотивации потребителя?
10. Каковы факторы, влияющие на поведение потребителя?
11. Каковы функции маркетолога в компании?
12. Каковы этапы коммуникативного процесса?
13. Механизм принятия решений о покупке
14. Основные виды рекламы в СМИ
15. Основные концепции маркетинга
16. Охарактеризуйте основные элементы рынка.
17. По каким принципам проводится сегментирование рынка?
18. Позиционирование товара
19. Принципы и методы сегментирования
20. Принципы организации рекламной кампании
21. Проблемы формирования маркетингового бюджета
22. Раскройте содержание основных концепций маркетинга.
23. Средства коммуникаций
24. Стратегии позиционирования
25. Стратегия лидера рынка
26. Типология клиентов
27. Функции маркетолога в компании
28. Чем определяется политика ценообразования компании?
29. Что включает в себя маркетинг-микс?
30. Этапы позиционирования товара

Итоговое письменное тестирование (экзамен).

Комплект итогового письменного тестирования состоит из 20 вопросов, которые предполагают выбор одного или нескольких из предложенных ответов.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине:

Баллы	Критерии	Оценка
90-100 баллов	Активная работа в аудитории и более 90% верных ответов на вопросы теста	Отлично
75-89 баллов	Активная работа в аудитории и более 75% верных ответов на вопросы теста	Хорошо
60-74 баллов	Более 60% верных ответов на вопросы теста	Удовлетворительно
<59 баллов	Менее 60% верных ответов на вопросы теста	Неудовлетворительно

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Изучены роль и место маркетинга в системе стратегического управления компанией; Освоены методы количественного и качественного описания рынков;

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Ф. Котлер «Маркетинг от А до Я», М., Альпина Паблишер, 2022
2. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 186 с.
3. Абаев А.Л., Кузьмина Е.Е (под ред.) Современные тенденции маркетинга в отраслях и сферах деятельности: Монография, 2-е изд. М.: ИТК Дашков и К, 2025. 242 с.
4. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 242 с.
5. Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент. 16-е издание. Изд-во «Питер», 2022.
6. Плотников А. Разумный сетевой маркетинг: Теория и практика построения успешного MLM-бизнеса/ Практическое пособие. Дополнительное образование. М.: Альпина ПРО. 2026 404 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Музыкант В.Л., Маркетинговые основы управления коммуникациями, Эксмо, 2009 г.
2. Диденко, Н. И. Международный маркетинг. Практика: учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 406 с.
3. Липсиц И.В., Маркетинг для топ-менеджеров, Эксмо 2007.
4. Морозова Н. С., Морозов М. А. Менеджмент, маркетинг и реклама гостиничного предприятия. — М.: Юрайт. 2023. 193 с.
5. Миллер Д. Бизнес на пальцах: Развитие навыков управления, продаж и маркетинга за 60

дней/ Практическое пособие. Дополнительное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 216 с.

6. Жильцова, О. Н. Рекламная деятельность : учебник для вузов / О. Н. Жильцова, И. М. Си-
няева, Д. А. Жильцов. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 200 с. —
(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19127-1. — Текст : электронный // Образова-
тельная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561023> (дата обращения:
11.03.2025)

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.liveretail.ru
2. www.retailer.ru
3. www.marketing.spb.ru
4. www.sostav.ru
5. www.kachalov.com
6. www.rbc.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведе- ния промежуточной аттестации.

Типовая аудитория на 25-40 человек для контактной и самостоятельной работы слушателей

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и про-
ведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук или АРМ
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, элек-
тронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная поч-
та, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-
методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки
« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление продажами

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

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель

А.В. Мудрый

(ученая степень и (или) ученое звание, должность)

(подпись)

(И.О. Фамилия)



СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Управление продажами» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Управление продажами» является развитие навыков работы с информацией, умение анализировать основные моменты работающих систем сбыта, находить оптимальную систему организации сбыта в зависимости от целей компании, определять целевых клиентов компании, аудит системы сбыта, знание типологии каналов продаж, поиска и отбора торгового персонала, практического использования основных элементов управления продажами.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1. ¹ Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать: - основные понятия и определения процесса продажи - весь комплекс ключевых финансово-экономических показателей и методик сбора данных - основные подходы к управлению продажам на разных типах рынка	- Уметь рассчитывать показатели, отвечающие за эффективность деятельности организации	- Владеть навыками интерпретации результатов финансово-экономических расчётов, навыками расчета ключевых финансовых показателей

¹ ФГОС (направление «Менеджмент») с изменениями и дополнениями (последнее от 27.02.2023), № 970

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 40 часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		40	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обу- чения и (или) дистанционных обра- зовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основные определения маркетинга	7	3	3			4						О
2.	Структура стратегии маркетинга	7	3	3			4						Д
3.	Маркетинго- вая инфор- мационная система	8	4			4	4						О, Д
4.	Покупатель- ское поведе- ние	9	5			5	4						О, Д
5.	Сегменти- рование рынка	9	5			5	4						О, Д
Итого:		40	20	6		14	20						
	Подготовка и сдача экза- мена												Экзамен
	Всего	40	20	6		14	20						

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Основные определения.	Типология продаж. Типы рынков сбыта (B2C, B2B, B2S, B2NGO). Типология каналов сбыта. Типология способов продаж. Зоны продаж. Четыре типа компаний. Сбытовая политика в стратегии компании. Организационные структуры отделов сбыта. Планирование сбытовой деятельности. Прогнозирование объемов продаж и подготовка бюджетов. Блиц-опрос. Обсуждения – 2 часа	
Тема 2. Элементы системы управления продажами.	Определение целевых клиентов. Используемые каналы сбыта. Управление каналами. Организация и стратегия отдела продаж. Управление отделом продаж. Персональные продажи и управление отношениями. Корректировка системы продаж. Поиск потенциальных клиентов. Обсуждения – 1 час Деловая игра «Плохой отдел продаж» - 1 час. Практикум «Определение целевых клиентов» - 1 час.	
Тема 3. Управление каналами сбыта		Канал сбыта как конкурентное преимущество компании. Методология выбора каналов сбыта. Технология создания и организации канала сбыта. Управление каналами сбыта для достижения целей компании. Показатели деятельности каналов сбыта. Практикум «Каналы сбыта» - 1 час Конкретная ситуация «Проведение аудита системы продаж» - 2 часа. Обсуждения – 1 час.
Тема 4. Способы и методы работы с целевыми клиентами.		Основные цели и задачи типологии клиентов. Целевые клиенты компании. Типология торговых посредников компании. Типология групп влияния. Определение ЦКГ. Варианты типологии ЦКГ. Основные объекты стимулирования сбыта. Цели и задачи программ стимулирования. Методология создания программ лояльности. Обсуждения – 1 час Кейс «Работа с группами влияния» - 1 час.
Тема 5. Работа с торговым персоналом.		Основные требования к торговому персоналу. Методика подбора персонала. Основные этапы подбора персонала. Определение профиля должности. Способы и методы поиска сбыто-

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
		вого персонала. Технологии и техники проведения интервью. Материальные и нематериальные способы мотивации продавцов. Типичные ошибки в работе с торговым персоналом. Практикум «11 способов поиска торгового персонала» - 1,5 часа. Кейс «Как отобрать героев и волшебниц?» - 1,5 часа.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к текущему контролю (решение тестов, задач, кейсов)
- повторение лекционного материала и материалов учебника
- подготовка и написание проекта

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

Текущий контроль осуществляется на занятиях при опросах и диспутах, на которых слушателей просят осветить следующие вопросы:

1. Приведите примеры каналов сбыта.
2. Какова типология способов продаж.
3. Основные принципы планирования сбытовой деятельности.
4. Основные принципы подготовки бюджетов.
5. Определение целевых клиентов.
6. Типы стратегии отдела продаж.
7. Как осуществляется корректировка системы продаж.
8. Какова методология выбора каналов сбыта.
9. Каковы показатели деятельности каналов сбыта.
10. Какова типология основных клиентов компании.
11. Какова типология торговых посредников компании.
12. Каковы основные требования к торговому персоналу компании.
13. Раскройте методику подбора персонала.
14. Как проводить интервью с потенциальными сотрудниками отдела продаж.
15. Раскройте основные принципы системы материального и морального поощрения продавцов.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен **экзамен**, который проводится в форме *защиты проекта*. Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя в аудитории при опросах, на диспутах и при разборе кейсов

Примерные темы проектов

1. Построение системы продаж на предприятии
2. Специфика продаж в B2B
3. Специфика продаж в B2C
4. Привлечение клиентов
5. Организация каналов сбыта
6. Создание программ лояльности
7. Мотивация продавцов

Методические рекомендации по работе над проектом:

Проект – это самостоятельная работа слушателя. Слушатель должен продемонстрировать умение применять полученные в ходе изучения курса знания к решению конкретных прикладных задач.

Проект разрабатывается на основе материалов предприятия, в котором работает слушатель. Проект должен содержать постановку задачи, анализ конкретной ситуации, обоснование и формулировку конкретных предложений по улучшению работы организации в данной области.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине.

Преподаватель оценивает защиту проекта слушателем в баллах, по сумме которых выставляется итоговая оценка

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Проект выполнен с соблюдением всех требований. Активная работа в аудитории на опросах, диспутах и при разборе кейсов
75-89 баллов	4, «хорошо»	При разработке проекта допущены некоторые отклонения от требований. Активная работа в аудитории на опросах, диспутах и при разборе кейсов.
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	При разработке проекта допущены отклонения от требований.
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Существенные недостатки при разработке проекта.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены основные подходы к управлению продажам на разных типах рынка Освоены навыки рассчитывать показатели, отвечающие за эффективность деятельности организации

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. О рекламе. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ 2025 год. Последняя редакция. М.: Центромаг, 2025. 96 с.
2. Миллер Д. Бизнес на пальцах: Развитие навыков управления, продаж и маркетинга за 60 дней/ Практическое пособие. Дополнительное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 216 с
3. Сараева Л., Анфиногенова А. Продажи на максимум. Пошаговый план к успеху 2025. 214 с.
4. Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент. 16-е издание. Изд-во «Питер», 2022.
5. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 186 с.
6. Конрат, Д. Гибкие продажи. Как продавать в эпоху перемен / Д. Конрат. - М.: Эксмо, 2024. - 934 с.
7. Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Част1 1, 2 : учебник и практи-

кум для вузов / А. А. Овсянников. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 593 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Бакшт К., Построение отдела продаж, Питер, 2005.
2. Лукич Р., Управление отделом продаж, Хорошая книга, 2012.
3. Азимов, Сергей Продажи, переговоры / Сергей Азимов. - М.: Питер, **2024**. - 320 с.
4. Пономарёва, Е. А. Бренд-менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. А. Пономарёва. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 341 с. — (Высшее образование). Учебник и практикум для вузов / Гриф УМО ВО. Научная школа: Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России (г. Москва)
5. Маркетинг: Большой толковый словарь Александра Панкрухина/ Березин И.С., Карпова С.В., Коро Н.Р. (под общ. ред.), 5-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026 520 с.
6. Жалило Б., Книга директора по сбыту, Питер, 2006.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.liveretail.ru
2. www.sostav.ru
3. www.rbc.ru
4. www.retailer.ru
5. www.e-xecutive.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- аудиоколонки
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- Мультимедийный курс «Портфель Директора Управление Сбытом», Учебный Центр SRC

- лицензионный пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки
« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Коммуникации в сфере маркетинга

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель



Ольга Сергеевна Денисова

(ученая степень и (или) ученое звание, должность)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Коммуникации в сфере маркетинга» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Коммуникации в сфере маркетинга» является развитие навыков владения эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций: знание основных инструментов маркетинга, основные методы маркетинговых исследований, их инструментальные возможности и ограничения, умение проводить комплексный и ситуационный анализ социальных процессов современных рынков обществ потребления, использование междисциплинарных аналитических инструментов применительно к решению конкретных задач маркетинговых коммуникаций.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формулируются и (или) совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-3. ¹ Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Знать методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Знать технические и программные решения обеспечения сохранности и защиты цифрового контента	Уметь: собирать, изучать и анализировать требования к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации	Владеть навыками разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации

¹ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н), код функции В/04.6, 05.6

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 48 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		24	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		48	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоем- кость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ² , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение в курс. Основные понятия.	2	1	1			1						
2.	Количествен- ные методы маркетинговых исследований.	5	3	1		2	2						ПЗ
3.	Качественные методы и порт- рет потреби- теля.	7	4	2		2	3						ПЗ
4.	Основы брен- динга. Констру- ирование инфо- граммы.	9	6	2		4	3						О, К
5.	Каналы переда- чи сообщения. Маркетинг аутентичности.	5	2	2			3						К

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К), практическое задание (ПЗ)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоем- кость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ² , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
6.	Оценка эффек- тивности ре- кламы.	5	2			2	3						
7.	Управление маркетинговой деятельностью и CRM	5	2			2	3						К
8.	Нейминг и ис- следование внимания.	5	2			2	3						
9.	Суггестивные методы в ре- кламе.	5	2			2	3						
Итого:		48	24	8		16	24						
	Подготовка и сдача зачета												Зачет
	Всего	48	24	8		16	24						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий) данная дисциплина не реализуется

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение в курс. Основные понятия.	Маркетинговые исследования. Формулировка целей и задач исследования. Результаты исследования. Выбор методов исследования. Понятие маркетинговых коммуникаций. Комплекс маркетинговых коммуникаций. Основные недостатки коммуникации. Характеристики рынка и оценка производителя и потребителя. Основные ошибки при подготовке и формировании коммуникаций производителем или продавцом.	
Тема 2. Количественные методы маркетинговых исследований.	Понятие продвижение товара. Средства продвижения. Организация продвижения. Планирование продвижения. Методы изучения потребительского рынка. Методы изучения Интернет-рынка. Средства сбора информации. Основные виды сетевой рекламы.	Решение и обсуждение практических задач – 1 час Учебная игра по теме «экспертный опрос». 1 час.
Тема 3. Качественные методы и портрет потребителя.	Портрет потребителя. Потребительские мифы. Стереотипы. Доминанты. Табу. Понятие контекстной сегментации. Использование качественных методов исследования потребителя. Формы и инструменты исследований потребителя.	Решение и обсуждение практических задач – 1 час Практикум: Практическое применение теории по построению портрета потребителя - 1 час

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Основы брендинга. Конструирование инфограммы.	Описание свойств товара. Описание ДНК бренда по трем составляющим (легенда, ценности, эстетика). Позиционирование продукта. Медиа стратегия. Использование инфограммы для оценки маркетинговых возможностей компании и создания маркетингового плана.	Обсуждения – 1 час Кейс: Теория построения многоуровневой коммуникации с потребителем. - 1 час Обсуждения – 2 час
Тема 5. Каналы передачи сообщения. Маркетинг аутентичности.	Структура маркетингового сообщения. Элементы структуры маркетингового сообщения (SABONE). Характеристики каналов продвижения. Креативная стратегия. Специфика построения рекламного сообщения. Формирование рекламных сюжетов. Цвет как художественное средство восприятия в рекламе. Формообразование синтетической рекламы. Художественные средства гармонизации формы (соподчинение, контраст, пропорция, симметрия и асимметрия, масштаб, динамика и статика). Типы композиций в статичной рекламе. Приемы стимулирования потребителей для формирования коммуникаций.	
Тема 6. Оценка эффективности рекламы.		Реклама как экономический и социокультурный феномен. Функции рекламы в обществе: экономические, социальные, суггестивные, защитные, адаптационные и эстетические. Типы и виды рекламы. Наружная реклама, реклама на транспорте, витринная реклама, печатная реклама и синтетические виды рекламы (кино-, радио- и телереклама). Принципы формирования рекламы. Подготовка рекламных коммуникаций. Подготовка, формирование и представление рекламных материалов. Практикум: Математические модели и качественные методики. – 2 часа
Тема 7. Управление маркетинговой деятельностью и CRM		Системы управления проектами, ресурсами и маркетингом. Системы, охватывающие основные сферы управления взаимоотношениями с клиентами и организации внутренних процессов компании. Эффективные инструменты для управления продажами. Автоматизация внутренней и внешней сервисной службы предприятия. Системы для организации эффективной работы с телефонными звонками. Реализация высокоэффективных программ лояльности. Практикум: Российская управленческая практика маркетинга. – 1 час. Решение кейса «Маркетинговая политика компании МАН». - 1 час

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 8. Нейминг и исследование внимания.		Конструирование имиджа. Характеристики видов имиджа. Этапы продвижения названия организаций и лидеров на рынке. Фирменный стиль. Создание и поддержание позитивного образа фирмы. Элементы, входящие в систему фирменного стиля. Практикум: Методы подбора названий и исследование эффективности рекламы – 2 часа.
Тема 9. Суггестивные методы в рекламе.		Реклама как элемент массовой культуры. Поведенческие стереотипы человека, относящиеся к сфере бессознательного психического. Специфические сигнальные знаки рекламы. Анализируемый текстом ритм мозга и вызываемые им эмоции. Наличие в тексте суггестии и уровень его позитивной или негативной энергетики. Цветовая окраска текста. Практикум: Практический разбор суггестивных методик в креативе на примере реальных роликов – 2 часа.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

- Самостоятельное изучение разделов курсов,
- Повторение лекционного материала и материала учебников, подготовка к текущему и промежуточному контролю.
- Написание эссе не менее, чем по двум темам из перечня вопросов к промежуточной аттестации

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

Текущий контроль осуществляется на занятиях при опросах, разборах кейсов и решении практических задач, где слушателей просят осветить следующие вопросы:

1. Сформулировать цель исследования
2. Сформулировать задачи исследования
3. Подобрать методы исследования, написать техническое задание на исследование.
4. Сформулировать результаты исследования.
5. Описание функциональных свойств продукта, которые Вы поместили бы в раздел «Инфограмма».
6. Описание ДНК бренда по трём составляющим.
7. ДНК (Легенда)
8. ДНК (Ценности)
9. ДНК (Эстетика)
10. Пожалуйста, кратко опишите портрет потребителя по каждому из параметров, указанных ниже.
11. Потребительские мифы
12. Стереотипы
13. Доминанты
14. Табу
15. Постройте контекстную сегментацию

16. Пожалуйста, развёрнуто опишите основы позиционирования продукта
17. Пропишите, пожалуйста, структуру маркетингового сообщения и раскройте её по каждому из элементов (SABONE).
18. Укажите, пожалуйста, какие каналы продвижения товара Вы планируете использовать?
19. Опишите, пожалуйста, медиа стратегию.
20. На основании своих выводов из обеих частей задания по курсу, опишите, пожалуйста, креативную стратегию (концепцию продвижения).

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста. Итоговая оценка складывается из экзаменационной (за тест) и текущих оценок работы слушателя в аудитории при опросах, на диспутах и при разборе кейсов и практических заданий.

Примерные вопросы итогового теста:

1. Какие задачи решаются позиционированием товаров?

- 1) производство образов товаров, организаций
- 2) встраивание товаров в группу аналогичных товаров
- 3) определение места расположения торговой точки
- 4) поиск атрибута и его мифологизация
- 5) поиск удобной позиции на рынке

2. Что такое сегментирование рынка?

- 1) определение зон (областей) влияния фирмы
- 2) определение групп товаров
- 3) определение однородных групп потребителей
- 4) определение рынков с общими (или близкими) правилами торговли
- 5) определение областей рыночной экспансии

3. Брендинг – это...

- 1) способ создания образов товаров в сознании потребителей
- 2) способ продвижения фирменного и товарного знаков
- 3) переманивание высококлассных специалистов на рынке труда
- 4) способ сертификации коньяков и брэнди
- 5) психическое заболевание

4. Что такое симулякр?

- 1) способ стимулирования продаж
- 2) перенесённые на вещи человеческие качества
- 3) копии предметов искусства
- 4) имитации духов
- 5) паразитический маркетинг

5. Что такое рестайлинг? Приведите примеры.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Коммуникации в сфере маркетинга»

Баллы	Критерии	Оценка
60-100 баллов	Активная работа в аудитории при разборе кейсов, практических заданий и домашних эссе, а также более 60% верных ответов на вопросы теста	«зачтено»
< 60 баллов	Менее 60% верных ответов на вопросы теста	«не зачтено»

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3. Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Изучены методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Освоены навыки сбора, изучения и анализа требований к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации Освоены навыки разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Романов А.А., Синяев И.М., Поляков В.А. «Маркетинговые коммуникации», М., Изд-во «Вузовский учебник», 2022. – 384 с.
2. Абаев А.Л. Маркетинговые коммуникации категории товаров и услуг: учебник /А. Л. Абаев, В. А. Евстафьев, Д. И. Кудрявцева, М. А. Тюков. М.: ИТК «Дашков и К°». 2026 944 с.
3. Маркетинг: Большой толковый словарь Александра Панкрухина/ Березин И.С., Карпова С.В., Коро Н.Р. (под общ. ред.), 5-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026 520 с
4. Николаева М.А., Рамазанов И.А Маркетинговые коммуникации: Учебник и практикум для вузов, 2-е изд.М.: ИТК Дашков и К, 2025. 230 с.
5. Линда, Спаркс. 151 быстрая идея. Как увеличить продажи / Спаркс Линда. - М.: Дилля, 2024. - 280 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Малхотра, Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е издание.- М.: ИД «Вильямс», 2005.
2. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 186 с.
3. Джон Коттер, Холгер Ратгебер. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений, Эксмо, 2008

4. Кеннеди Д. Жесткий директ-маркетинг: Заставьте покупателя достать бумажник. Практическое пособие/Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 184 с.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.sostav.ru
2. www.marketing.spb.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- аудиоколонки
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей:

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel или SPSS), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки
« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегии маркетинга

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

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель



Ольга Сергеевна Денисова

(ученая степень и (или) ученое звание, должность)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Стратегии маркетинга» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Стратегии маркетинга» являются знание основных категорий, понятий, инструментов стратегического маркетинга, умение анализировать рыночные параметры, умение применять полученные для решения практических задач навыки определения стратегических целей, разработки маркетинговой стратегии в соответствии со стратегическими целями организации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	УК-1. ¹ Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Знать - теоретические основы организации и проведения исследований в сфере анализа и синтеза информации	Уметь - формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты проведения исследований в сфере информационных технологий	Владеть: – навыками оценки и анализа параметров рыночного спроса - навыками принятия решения на основе анализа макроэкономических показателей и моделей
	ПСК-3. ² Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Знать методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Знать технические и программные решения обеспечения сохранности и защиты цифрового контента	Уметь: собирать, изучать и анализировать требования к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации	Владеть навыками разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации

¹ ФГОС (направление «Менеджмент») с изменениями и дополнениями (последнее от 27.02.2023), № 970

² Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н), код функции В/04.6, 05.6

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 48 часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		24	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/15	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		48	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обу- чения и (или) дистанционных об- разовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежуточ- ной аттеста- ции
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Маркетинг как фактор конку- рентоспособно- сти фирмы.	8	4	2		2	4						К
2.	Конкуренто- способность как основа стратегии мар- кетинга	8	4	2		2	4						К
3.	Стратегический и операцион- ный маркетинг.	7	3	1		2	4						ПЗ
4.	Разработка маркетинговой стратегии ком- пании.	9	5	1		4	4						К, ПЗ
5.	Базовые марке- тинговые стра- тегии.	9	5	1		4	4						К, ПЗ

³ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практические задачи (ПЗ)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обу- чения и (или) дистанционных об- разовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежуточ- ной аттеста- ции
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
6.	Стратегические матрицы.	7	3	1		2	4						ПЗ
	Итого:	48	24	8		16	24						
	Подготовка и сдача зачета												Зачет
	Всего	48	24	8		16	24						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических заня- тий
Тема 1.Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы.	Понятие конкуренции. Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия. Виды конкурентов. Факторы, определяющие поведение отраслевых конкурентов. Барьеры выхода в отрасль. Модель пяти конкурентных сил. Типология конкурентных ситуаций.	Кейс. Разбор и обсуждение – 2 часа
Тема 2.Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга	Конкурентоспособность и конкурентное преимущество. Рыночная сила. Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства. Виды конкурентных преимуществ по периоду действия. Виды конкурентной борьбы. Конкурентные стратегии. Виды атакующих стратегий. Стратегии последователей. Стратегии специалиста по направлению специализации.	Мини кейсы. Разбор и обсуждение – 2 часа
Тема 3.Стратегический и операционный маркетинг.	Роль и задачи стратегического маркетинга. Этапы планирования. Детерминанты стратегического маркетинга. Этапы разработки маркетинговой стратегии компании. Операционный маркетинг. Этапы оперативного контроля.	Практические задачи. Обсуждения – 2 часа
Тема 4.Разработка маркетинговой стратегии компании.	Разработка миссии и определение цели фирмы. Стратегический анализ и диагностика. Стратегический выбор. Разработка стратегии. Определение механизма контроля.	Кейс. Практическая задача. Обсуждения – 4 часа
Тема 5.Базовые маркетинговые стратегии.	Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Особенности стратегии лидерства за счет экономии на издержках. Стратегия дифференциации. Особенности стратегии дифференциации. Стратегия специализации. Особенности стратегии специализации. Стратегии роста. Интенсивный рост. Интеграционный рост.	Кейс. Практическая задача. Обсуждения – 4 часа
Тема 6.Стратегические матрицы.	Маркетинговая стратегическая матрица Модель «Продукт - рынок» (матрица Ансоффа). Модель «Доля рынка - рост рынка» (портфолио-анализ, матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ)). Матрица АДЛ. Модель «Привлекательность рынка -преимущества в конкуренции» (матрица Мак-Кинзи и General Electric (GE)). Преимущества и недостатки стратегических моделей.	Практические задачи. – 2 часа

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к текущему контролю (решение тестов, задач, кейсов)
- повторение лекционного материала и материалов учебника

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

Текущий контроль осуществляется на занятиях при разборах кейсов и решении практических задач, где слушателей просят осветить следующие вопросы:

1. Охарактеризуйте сущность конкуренции.
2. Какое влияние оказывает конкуренция на фирму?
3. Какие факторы конкуренции оказывают негативное воздействие на маркетинговую деятельность фирмы, а какие – позитивное?
4. Каких принципов должны придерживаться фирмы, находясь в разных конкурентных ситуациях?
5. Какие факторы влияют на внутренний потенциал фирмы?
6. Какова роль конкуренции в деятельности фирмы?
7. Какова роль выбора посредников в деятельности фирмы?
8. Охарактеризуйте модель пяти конкурентных сил.
9. Дайте понятие конкурентной борьбы.
10. Дайте понятие конкурентных преимуществ, конкурентоспособности товара, конкурентоспособности фирмы.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины «Стратегии маркетинга» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменной итоговой работы (теста).

Итоговая оценка складывается из оценки по зачетному заданию и оценки текущей работы слушателя на занятиях в аудитории при разборе кейсов и практических заданий.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (итоговому тесту):

1. Какие факторы характеризуют рыночную силу фирмы?
2. Каких принципов конкурентоспособности должны придерживаться фирмы в процессе планирования маркетинговой деятельности?
3. Какие факторы влияют на конкурентоспособность фирмы?
4. Какие факторы влияют на конкурентоспособность товара?
5. Охарактеризуйте типы конкурентных стратегий.
6. Охарактеризуйте концепцию стратегического маркетинга.
7. Охарактеризуйте плановый характер функционирования маркетинга.
8. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
9. Какова цель и основные задачи операционного маркетинга?
10. Каковы задачи маркетингового контроллинга?
11. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
12. Каковы основные отличия миссии от целей
13. Какова цель и основные задачи стратегического анализа.
14. Какие рыночные параметры рассматриваются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды.
15. Какие методические инструменты применяются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды, цель их применения.
16. Назовите цель применения модели фирмы.
17. Какова цель и основные задачи маркетингового контроля?

18. Приведите классификацию базовых маркетинговых стратегий.
19. Приведите классификацию стратегий роста.
20. Объясните разницу между интенсивным и интеграционным ростом.
21. Каковы особенности применения стратегий роста?
22. В чем заключается маркетинговая идея стратегии специализации?
23. Может ли стратегия специализации одновременно ориентироваться на лидерство по издержкам и на дифференциацию?
24. В чем заключается сущность горизонтальной интеграции?
25. В чем заключаются достоинства и недостатки каждой стратегической матрицы?
26. Какие рыночные параметры используются при построении стратегических матриц?
27. Каковы особенности практического применения матриц?

Список первых примерных вопросов итогового теста

1. Стратегия маркетинга - это:

- а) устав предприятия;
- б) план и программа маркетинговой деятельности;
- в) комплекс базовых решений и принципов, которые вытекают из расстановки и соотношения сил.

2. Достаточно ли исчерпывающе характеризуют понятие «миссия фирмы» следующие определения:

- а) что такое фирма и зачем она функционирует;
- б) место фирмы на рынке;
- в) какие потребности удовлетворяет фирма и в чем ее ценность для потребителей;
- г) ответы п. а – в верные и дополняют друг друга.

3. Понятие «цели системы маркетинга» и «цели маркетинга на фирме» являются:

- а) абсолютно идентичными;
- б) совсем разными;
- в) цели маркетинга на фирме должны быть согласованными с целями системы маркетинга;
- г) эти понятия касаются двух разных субъектов и являются несравнимыми.

4. Планирование маркетинга – это:

- а) план действия фирмы на каждый определенный год на протяжении всего стратегического периода;
- б) план производства каждого товара, план рыночной деятельности фирмы;
- в) план деятельности каждого подразделения фирмы, направленный на достижение фирмой стратегической цели;
- г) все ответы верны.

5. Какой из разделов маркетинга является необязательным:

- а) сведение контрольных показателей, характеристика текущей маркетинговой информации, выявление возможностей и угроз фирмы;
- б) расчет доходов и прибылей фирмы;
- в) решение задач и проблем стратегии маркетинга;
- г) программа действий, бюджет, порядок контроля.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Стратегии маркетинга»

Баллы	Критерии	Оценка
60-100 баллов	Активная работа в аудитории и более 60% верных ответов на вопросы теста	«зачтено»
< 60 баллов	Менее 60% верных ответов на вопросы теста	«не зачтено»

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3. Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Освоены методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Знать технические и программные решения обеспечения сохранности и защиты цифрового контента
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Приобретены навыки оценки и анализа параметров рыночного спроса

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Практическое образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 216 с.
2. Бельзетский А.И. Маркетология: теория, методы и модели рынка как целостности. Монография. М.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М. 2025. 372 с.
3. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 186 с.
4. Наумов В. Н. Стратегический маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 356 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Джон Коттер, Холгер Ратгебер. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений, Эксмо, 2008.
2. Николаева М.А., Калугина С.А. Маркетинг: Учебник и практикум, 2-е изд. М.: ИТК Дашков и К, 2025. 364 с.
3. Горнштейн М.Ю. Современный маркетинг: Монография, 6-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026 402 с.
4. Дэй Д. Стратегический маркетинг. — М.: Изд-во Эксмо, 2005.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.sostav.ru
2. www.marketing.spb.ru
3. www.kachalov.com
4. www.rbc.ru
5. www.liveretail.ru
6. www.sostav.ru
7. www.retailer.ru
8. www.e-xecutive.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей:

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel или SPSS), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2025 г. №3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Предпринимательство

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

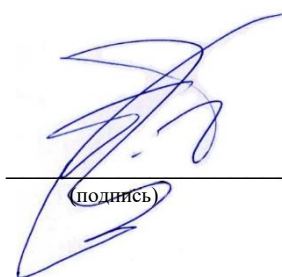
Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Кандидат социологических наук,
Доцент кафедры менеджмента ИБДА
(ученая степень и (или) ученое звание, должность)



Handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and strokes.

(подпись)

Г.Э. Ибрагимов
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины.....	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	11
7.1. Нормативные правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	11
7.4. Интернет-ресурсы	11
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	11

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Предпринимательство» является получение слушателями компетенций, необходимых для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения слушателями дисциплины «Предпринимательство» являются знание основных понятий теории и практики менеджмента и предпринимательства, принципов отбора инвестиционных предпринимательских проектов, осуществление отбора предпринимательских идей, овладение навыками сетевого планирования развития предпринимательской организации, формирования и мотивации управленческой команды предпринимателя.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем ¹	- Знать основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования	Уметь организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов	Владеть навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
	ПСК-1. ² Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации -	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

¹ ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н), код функции D/04.6

	ПК-2 ³ . Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Знать основные принципы повышения экономической эффективности проекта	Умение определения целей, содержания и структуры проекта	Владеть основными способами представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией.
--	---	---	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 24 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/7	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		12	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		24	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

³ Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁴ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	История изучения и предмет пред- принимательства	6	4	4			2						
2.	Предпринима- тельство как фе- номен и социаль- ная практика	4	2			2	2						К
3.	Предпринима- тельство как управленческая роль в жизнедея- тельности бизнес- организации	4	2			2	2						ДИ, К
4.	Жизненные циклы бизнес- организации и поведение пред- принимательства на стадиях жиз- ненных циклов	5	2			2	3						ПЗ
5.	Практика управ- ления предприни- мательством: за- кономерности, проблемы, ди- леммы, мотива- ция, научение предприниматель- ству	5	2			2	3						ПЗ, К, ДИ
Итого:		24	12	4		8	12						
	Подготовка и сдача экзаме- на/зачета												экзамен
	Всего	24	12	4		8	12						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: деловая игра (ДИ), кейс (К), практическое задание (ПЗ))

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. История изучения и предмет предпринимательства	Исследователи предпринимательства: экономисты (А. Смит, Ж. Тюрго, Й. Шумпетер), политики (У. Черчилль), социологи (М. Вебер), теоретики менеджмента (П. Друкер, И. Адизес, М. Кэ де Ври). Предпринимательство и менеджмент: взаимодополнение и взаимопротекание.	
Тема 2. Предпринимательство как феномен и социальная практика	Предпринимательство как проактивность, поисковая активность (К. Лоренц). Предпринимательство как креативность, ответственность и риск. Предпринимательство как саморазвитие, самопланирование, самопрограммирование. Предпринимательство как «порядок из хаоса» (И. Пригожин). Источники предпринимательства: повышенная потребность в личной свободе, высокая степень креативности, «естественный» личностный рост индивидуума, кризис (закономерная случайность) в жизни человека. «Плюсы» и «минусы» жизнь предпринимателя. Современные тренды в развитии предпринимательства: закрытие возможностей в «социальном государстве», дефицит предпринимательства как страновая и цивилизационная проблемы, новые надежды в новых секторах экономики (основной капитал – рациональный и эмоциональный интеллект предпринимателя). Предпринимательская идея и способы ее получения.	Кейс: «Истории предпринимательства и опыт типологии»
Тема 3. Предпринимательство как управленческая роль в жизнедеятельности бизнес-организации	Предпринимательство – точка отсчета в жизни бизнес-организации. Предпринимательство – двигатель и «горючее» бизнес-организации. Предпринимательство как источник конфликтов и изменений. Предпринимательство как одна из четырех управленческих ролей бизнес-организации (И. Адизес), наряду с администрированием, управлением продуктивностью и интеграцией. Функционал предпринимательской роли в бизнес-организации. Совместимость и конфликт управленческих ролей в бизнес-организации. Последовательность исполнения ролей в жизни бизнес-организации: предпринимательство – управление – администрирование – интеграция (нормальный вариант развития организации). Единая роль «предпринимательство – интеграция» как ключевая компетенция бизнес-организации, управление и администрирование как вспомогательные функции (оптимальный вариант развития бизнес-организации).	Деловая игра «Менеджеры против предпринимателей» Кейс: «Наследование предпринимательства»
Тема 4. Жизненные циклы бизнес-организации и поведение предпринимательства на стадиях жизненных циклов	Теория «жизненных циклов»: природа, человек, организация, бизнес-организация. Возможность и необходимость в жизненном цикле бизнес-организации. Типология жизненных циклов бизнес-организации по И. Адизесу: младенчество-юность-расцвет-закат-смерть. Необходимость диагностики стадии жизненного цикла бизнес-организации. Нормальные, аномальные и патологические проблемы бизнес-организации. Проблема «старения» бизнес-организаций и возможность «вечного» расцвета как	Практическая задача: «Диагностика стадии жизненного цикла моей бизнес-организации и анализ ее управленческих проблем»

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	длящейся стадии цикла. Предпринимательство – критически важная роль в жизненном цикле бизнес-организации, определяющая роли управления продуктивностью, администрирования, интеграции. «Синусоида» поведения предпринимательства в жизненном цикле: от естественного приоритета в культуре и структуре организации к деперсонификации роли предпринимательства и «возвращению» предпринимательства. Интеграция и «управление» предпринимательством.	
Тема 5. Практика управления предпринимательством: закономерности, проблемы, дилеммы, мотивация, научение предпринимательству	Факторы, управляющие ролью «предпринимательство» в бизнес-организации: ментальный возраст руководства, функциональность стиля руководства для стадий жизненного цикла, воспринимаемая относительная доля рынка и функциональность организационной структуры. Управление предпринимательством – управление свободными людьми (проблема и возможности). Предпринимательское партнерство – синергия или неполноценность? Предпринимательские «разводы». Предпринимательское обучение (бизнес-школы) и предпринимательское научение (реальные бизнес-проекты). Предпринимательская мотивация: проценты от прибыли, опционы, акции.	Практическая задача: «Очистка» предпринимательской идеи с помощью методики «design thinking» Кейс: «Отложенный предпринимательский «развод» в издательском Холдинге» Мини деловая игра: «Вербовка» партнеров по предпринимательству»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Самостоятельная работа слушателей включает в себя:

- самостоятельное изучение разделов курса;
- подготовка к текущему контролю (решение практических заданий, кейсов);
- повторение лекционного материала и материалов учебника;
- подготовка и написание эссе.

Список вопросов для самостоятельного повторения лекционного материала и материалов учебника:

1. Понятие предпринимательства
2. Жизненные циклы бизнес-организации
3. Тренды в развитии предпринимательства
4. Роль предпринимательства в жизни бизнес-организации
5. «Закат» в жизненном цикле
6. Типология предпринимательских мотиваций
7. Предприниматель и менеджер
8. Предприниматель и бизнесмен
9. Предприниматель как инвестор
10. Совместимость управленческих ролей «предпринимательства» и «администрирования»
11. «Интеграция» как взаимодополняющая роль для «предпринимательства»
12. Вечный «расцвет» как задача предпринимателя для его бизнес-организации
13. Необходимость «работы» с патологиями на стадиях жизненного цикла: «западня» основателя, «преждевременный развод» и т.д.
14. Способы диагностики стадии жизненного цикла
15. «Скорости» различных подразделений организации на стадии жизненного цикла
16. Норма и аномалия в жизненном цикле организации

17. Предпринимательская «развилка»: управление предпринимательством – увядание предпринимательства
18. «Спонтанные» и «планируемые» изменения в организации
19. Проактивность и реактивность деятельности
20. Предпринимательская идея: креативность, саморазвитие, «списывание»
21. Способы «усиления» предпринимательской роли в бизнес-организации

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

Для текущего контроля успеваемости слушателя по дисциплине «Предпринимательство» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

Тема 2. Кейс: «Истории предпринимательства и опыт типологии»;

Тема 3. Деловая игра «Менеджеры против предпринимателей», Кейс: «Наследование предпринимательства»;

Тема 4. Практическая задача: «Диагностика стадии жизненного цикла моей бизнес-организации и анализ ее управленческих проблем»;

Тема 5. Практическая задача: «Очистка» предпринимательской идеи с помощью методики «design thinking», Кейс: «Отложенный предпринимательский «развод» в издательском Холдинге», Мини деловая игра: «Вербовка» партнеров по предпринимательству».

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины «Предпринимательство» учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме письменной итоговой работы – эссе.

Краткие методические указания по подготовке и написанию эссе.

Эссе от французского "essai", англ. "essay", "assay" - попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" - взвешивание. Это прозаическое сочинение - рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

Эссе – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и слушателем, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Поводом для написания эссе может послужить и определенная публикация на актуальную тему. В этом случае эссе будет своеобразным отзывом, выражающим мнение автора по поднятой в данной публикации теме. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Примерные темы эссе:

1. Как «приходят» в предприниматели?
2. Предпринимательское поведение в условиях кризиса
3. Возможности государственной «борьбы» с дефицитом предпринимательства
4. Мой музей предпринимательства
5. Предпринимательство: благо или зло?
6. Предпринимательство и жизнь
7. Возможности предпринимательства менеджера в крупной корпорации
8. Моя предпринимательская мотивация
9. Особенности Российского предпринимательства
10. Предпринимательство: призвание, воспитание или случай?

Итоговая оценка складывается из оценки по эссе и оценок текущей работы слушателя на занятиях в аудитории.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Предпринимательство»

Баллы, %	Критерии	Оценка
90-100 баллов	Тема эссе раскрыта, активная работа в аудитории	5, «отлично»
75-89 баллов	Тема эссе раскрыта не полностью, активная работа в аудитории	4, «хорошо»
60-74 баллов	Тема эссе раскрыта не полностью, неактивная работа в аудитории	3, «удовлетворительно»
40-59 баллов	Тема эссе не раскрыта	2, «неудовлетворительно»

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Освоены навыки организации сотрудников и рационального распределения между ними функций по разработке стратегических и финансовых планов
ПСК-1 Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Получены навыки применять теоретические и практические аспекты организации управления производством
ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Освоены основные способы представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией. Освоены навыки скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте; Освоены навыки следования принципам повышения экономической эффективности проекта Освоены навыки определения целей, содержания и структуры проекта

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.05.2026 №144-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ред. от 10.06.2026 № 167-ФЗ)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (редакция, действующая с 30 января 2026 года)
4. Закон об акционерных обществах от 25.12.1995 г., № 208-ФЗ
5. О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд. № 94-ФЗ от 21.07.2005 г.
6. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 25.12.2018) "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации"
7. Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 N 135-ФЗ

7.2. Основная литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации, Альпина. Дети, 2022. 520 с.
2. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции : монография / А. В. Шаркова, И. Н. Шапкин, Л. А. Чалдаева [и др.]. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 352 с.
3. Боброва О.С. Настольная книга предпринимателя: практическое пособие / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — М.: Юрайт, 2025. — 330 с.
4. Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 248 с.
5. Шевченко Д.А., Пономарева Е.В. Продвижение товаров и услуг: Практическое руководство, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026.372 с
6. Иванова, Р. М. История российского предпринимательства: учеб. пособие для СПО / Р. М. Иванова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 303 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Д. Нейсбит. Старт! - М., 2009
2. Э. Панеях, Правила игры для русского предпринимателя, М., 2008
3. И. Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента, СПб., 2016
4. Курбатов А. Я. Предпринимательское право. М: Юрайт, 2024. 698 с.
5. К. Бакшт. Как загубить собственный бизнес, СПб., 2008
6. Harvard Business Review. Предпринимательство, М., 2007
7. Б. Тулган, Не всем достается приз. Как управлять поколением Y, М., 2009
8. И. Пригожин, И. Стенгерс. Порядок из хаоса, М., 2020
9. Ежемесячный журнал «Секрет фирмы»
10. Еженедельный журнал «Компания»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.rbc.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук

- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г. №3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Корпоративное управление

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор
)

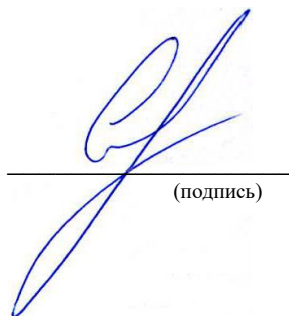
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель

(ученая степень и (или) ученое звание, должность)



(подпись)

П.И. Самсонов

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13
7.1. Нормативные правовые документы	13
7.2. Основная литература	14
7.3. Дополнительная литература	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Корпоративное управление» является получение слушателями компетенции, необходимых для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Корпоративное управление» являются знание основных организационно-правовых форм ведения бизнеса, форм и методов корпоративного управления, методов обеспечения корпоративной безопасности бизнеса, умение организовывать работу органов управления акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью, овладение навыками самостоятельного анализа уставов и внутренних документов акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-1 ¹ Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	Знать основы организационного поведения, корпоративной культуры.	Уметь работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	Владеть методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами

¹ Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 32 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		32	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Методы и формы корпоративного управления	4	2	1		1	2						К
2.	Управление в акци- онерных обществах	4	2	1		1	2						ДИ
3.	Управление в обще- ствах с ограничен- ной ответственнос- тью	9	5	1		4	4						К
4.	Реструктуризация бизнеса. Управле- ние в группе компа- ний	9	5	1		4	4						
5.	Корпоративные конфликты и безо- пасность бизнеса	6	2			2	4						ДИ
Итого:		32	16	4		12	16						
	Подготовка и сда- ча экзамена												экзамен
	Всего	32	16	4		12	16						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

² Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), деловая игра (ДИ)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Методы и формы корпоративного управления	Коммерческие и некоммерческие организации по российскому гражданскому законодательству и их виды. Структура собственности в России. Современные способы объединения капиталов. Хозяйственные товарищества и хозяйственные общества. Дочерние и зависимые хозяйственные общества. Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью: понятия, сущность, общие черты и различия. Виды акционерных обществ. Открытое акционерное общество и закрытое акционерное общество: их общие черты и различия. Общие права и обязанности акционеров по российскому гражданскому законодательству. Дополнительные (преимущественные) права акционеров в открытых и закрытых АО. Понятие корпоративного управления. Корпоративные отношения и их виды. Менеджеры и собственники. Задачи корпоративного управления. Повышение стоимости компании как основная задача корпоративного управления. Корпоративные отношения, корпоративное управление и корпоративное законодательство: их взаимосвязь.	Органы управления корпорацией. Представительные, исполнительные и контролирующие органы. Внутренняя нормативная база, документы корпорации. Англо-американская, немецкая, японская и предпринимательская модели корпоративного управления. Императивные и диспозитивные нормы в российском гражданском законодательстве, их место и роль в построении современной системы корпоративного управления в России. Этапы развития корпоративного законодательства и корпоративного управления в России. Особенности современного этапа развития корпоративного законодательства и корпоративного управления. Основные модели корпоративного контроля в современной России. Нормативно-правовая база корпоративного управления. Разбор мини-кейсов
Тема 2. Управление в акционерных обществах.	Общее собрание акционеров – высший орган управления АО. Годовые и внеочередные общие собрания акционеров, их сроки проведения и способы созыва. Компетенция общего собрания акционеров. Ограничения на передачу и рассмотрение вопросов общим собранием акционеров. Повестка дня общего собрания акционеров. Формирование повестки дня, предложения акционеров в повестку дня и выдвижение кандидатов в органы управления. Информация о проведении общего собрания акционеров, сроки и способы её передачи. Материалы, подлежащие предоставлению акционерам. Порядок проведения общего собрания акционеров и принятия на нём решений. Право на участие в общем собрании акционеров. Право на голосование владельцев обыкновенных и привилегированных акций. Кворум для проведения собрания. Количество голосов, необходимое для принятия решений по различным вопросам повестки дня. Способы голосования. Бюллетени для голосования, их разновидности и оформление. Подведение итогов собрания. Отчётные документы. Совет директоров АО и его компетенция. Формирование Совета директоров. Количествен-	Структура исполнительных органов АО. Единоличный и коллегиальный исполнительные органы АО. Остаточный принцип определения компетенции исполнительных органов АО. Формирование исполнительных органов АО. Генеральный директор – единоличный исполнительный орган АО. Подотчётность Генерального директора Совету директоров АО и общему собранию акционеров. Компетенция Генерального директора. Досрочное прекращение полномочий и приостановление полномочий Генерального директора. Ответственность Генерального директора перед АО. Правление АО – коллегиальный исполнительный орган АО. Компетенция коллегиального исполнительного органа АО. Ответственность членов Правления перед АО. Пере-

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	ный состав Совета директоров и способы его определения. Кумулятивное голосование при избрании членов Совета директоров. Структура Совета директоров и распределение полномочий между его членами. Председатель Совета директоров, его избрание и полномочия. Распределение полномочий между Председателем Совета директоров и Генеральным директором АО. Корпоративный секретарь. Порядок проведения заседаний Совета директоров. Регламент заседаний Совета. Количество голосов, необходимое для принятия решений по различным вопросам. Протокол заседания Совета. Исполнительные, неисполнительные и независимые директора. Функции независимых директоров и их роль при принятии решений. Ответственность членов Совета директоров. Оценка деятельности Совета директоров.	дача полномочий Генерального директора по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Проблемы мотивации высшего менеджмента компании. Ревизионная комиссия как орган контроля за финансово-хозяйственной деятельностью исполнительных органов АО со стороны акционеров. Подотчетность ревизионной комиссии. Порядок формирования ревизионной комиссии. Подтверждение правильности годовой финансовой отчетности АО профессиональным аудитором. Внеплановые аудиторские проверки, случаи их проведения и правила оплаты. Особенности управления пакетами акций, находящимися в государственной собственности. Особенности деятельности представителей государства в акционерных обществах. Порядок выдвижения кандидатов от РФ в органы управления и контроля АО. Пути совершенствования управления пакетами акций, находящимися в государственной собственности. Замена представителей государства (государственных чиновников) в АО на профессиональных директоров. Деловая игра «Проведение общего собрания акционеров»
Тема 3. Управление в обществах с ограниченной ответственностью	Учредители и участники ООО. Договор об учреждении ООО. Устав ООО, его содержание и особенности подготовки. Уставный капитал ООО, его структура и способы оплаты. Увеличение уставного капитала ООО и его способы. Утверждение итогов внесения дополнительных вкладов и внесение соответствующих изменений в Устав ООО, список участников ООО и ЕГРЮЛ. Уменьшение уставного капитала и его способы. Общее собрание участников – высший орган управления ООО. Компетенция общего собрания участников. Передача вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания участников, Совету директоров ООО. Очередные и внеочередные собрания. Порядок созыва и проведения собраний. Дополнение повестки дня в ходе подготовки к собранию. Материалы к собранию и порядок ознакомления с ними участников ООО.	Права и обязанности участников ООО. Ответственность участников ООО. Договор об осуществлении прав участников ООО. Отчуждение участником ООО своей доли в уставном капитале другим участникам и третьим лицам. Преимущественное право покупки доли, продаваемой третьим лицам. Переход доли в порядке наследования или правопреемства. Нотариальное удостоверение сделки, направленной на отчуждение доли. Залог долей в уставном капитале ООО: порядок, нотариальное удостоверение, регистрация. Приобретение

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	Совместное присутствие и заочное голосование. Принятие решений на общих собраниях участников ООО. Необходимость принятия оперативных решений и формирование Совета директоров в ООО с большим количеством участников. Вопросы, которые целесообразно передать в компетенцию Совета директоров. Выдвижение кандидатов в Совет, формирование Совета и распределение полномочий между членами Совета. Председатель Совета и его функции. Распределение полномочий между Председателем Совета директоров и единоличным исполнительным органом ООО. Порядок проведения заседаний Совета и принятия на нём решений. Единоличный и коллегиальный исполнительные органы ООО. Директор, Генеральный директор, Президент. Формирование исполнительных органов ООО. Полномочия единоличного и коллегиального исполнительного органа. Передача полномочий единоличного исполнительного органа ООО коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Оптимизация налогообложения в процессе передачи полномочий Директора индивидуальному предпринимателю. Ответственность лиц, входящих в органы управления ООО. Органы контроля ООО. Ревизионная комиссия (ревизор) ООО, порядок её формирования и функционирования. Аудитор ООО.	обществом доли (части доли). Обращение взыскания на долю участника в уставном капитале ООО. Выход участника из ООО. Исключение участника из ООО. Распоряжение долями, принадлежащими ООО. Имущество ООО и порядок его формирования. Вклады в уставный капитал и вклады в имущество ООО. Ответственность ООО. Прибыль ООО и порядок её распределения между участниками ООО. Основные преимущества и недостатки обществ с ограниченной ответственностью как форм коллективного ведения бизнеса по сравнению с акционерными обществами. Разбор мини-кейсов
Тема 4. Реструктуризация бизнеса. Управление в группе компаний	Концентрация и централизация капитала как основа роста его конкурентоспособности. Диверсификация бизнеса. Способы образования группы компаний под единым финансовым контролем. Формирование холдинга. Материнское (основное), дочерние и внучатые общества. Классификация холдингов. Антимонопольное законодательство. Афилированные лица. Группа лиц. Злоупотребление хозяйствующими субъектами доминирующим положением на рынке. Согласованные действия хозяйствующих субъектов по ограничению конкуренции. Требования антимонопольного законодательства при слиянии и присоединении коммерческих организаций. Требования антимонопольного законодательства при создании коммерческих организаций. Санкции за нарушение антимонопольного законодательства. Проблемы оптимизации корпоративного управления в крупных АО, созданных в процессе приватизации государственных предприятий. Выделение непрофильных активов и отдельных структурных подразделений в самостоятельные бизнес-единицы. Способы создания самостоятельных бизнес-единиц. Усиление мотивации на конечный результат и оптимизация налогообложения при создании самостоятельных бизнес-	Создание управляющей компании: цель и способы. Основные функции управляющей компании по отношению к управляемому обществу. Договор на передачу функций управления управляющей компании. Структура группы компаний. Функции, передаваемые управляющей компании. Разделение собственности на капитал, финансовых потоков и управленческих функций как основа экономической безопасности группы компаний. Выведение собственности на капитал и финансовых потоков в оффшорные компании.

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	единиц.	
Тема 5. Корпоративные конфликты и безопасность бизнеса	Способы проведения приватизации в России и создание базы для последующих корпоративных конфликтов. Понятие и виды корпоративных войн. Конкурентная борьба между корпорациями за источники сырья, рынки сбыта и сферы вложения капитала. Неоднородность структуры корпорации и конфликт интересов между составляющими её группами. Основные цели наиболее распространённых акционерных конфликтов. Основные факторы риска для АО с точки зрения возможного захвата. Наиболее распространённые способы «недружественных поглощений» в России. Криминальные способы захвата чужого бизнеса. Последовательность захвата АО. Обеспечение иска как приём в корпоративной войне. Последовательность захвата ООО. Использование административного ресурса при подготовке и осуществлении внешнего захвата. Признаки подготовки к внешнему агрессивному захвату. Хищение акций путём незаконного списания акций со счетов в реестре акционеров. Арест акций и запрет голосовать ими как незаконное средство перехвата управления. Корпоративный шантаж (гринмейл), его сущность и основные характеристики. Обстоятельства, влияющие на выбор способов гринмейла. Принципы защиты от корпоративных захватов. Антирейдерский штаб и организация его работы. Корпоративные войны между мажоритарными и миноритарными акционерами. Способы «выдавливания» миноритарных акционеров. «Размывание» акционерного капитала путём дополнительной эмиссии акций. Вывод ликвидных активов из АО в подставные фирмы, подконтрольные мажоритарным акционерам. Законные и незаконные способы проведения общего собрания акционеров. Проведение собрания без группы заинтересованных акционеров. Формирование нового состава Совета директоров и назначение нового Генерального директора. Профилактика внутренних конфликтов в «паритетных» компаниях (50х50).	Агрессивный Генеральный директор и права, предоставленные ему федеральным законодательством. Вывод ликвидного имущества через механизм делегирования полномочий единоличного исполнительного органа общества. Ограничение полномочий Генерального директора для обеспечения корпоративной безопасности бизнеса. Изменения в российском законодательстве о банкротстве, препятствующие использованию механизма банкротства для внешнего агрессивного захвата. Способы профилактики и обеспечения корпоративной безопасности бизнеса. Проведение корпоративного аудита. Разработка и принятие «защитного» варианта Устава компании. Технология «цементирования», связывания консолидированного контрольного пакета акций. Защита пакета акций или имущественного комплекса путём вложения их в закрытый паевой инвестиционный фонд. Деловая игра «Корпоративный захват»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

- самостоятельное изучение разделов курса;
- разработка проекта Устава АО или ООО;
- разработка проектов внутренних документов АО или ООО (Положений об общем собрании, о Совете директоров, о Генеральном директоре, о ревизионной комиссии);
- изучение арбитражной практики по вопросам корпоративных конфликтов.

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

Для текущего контроля успеваемости слушателя по дисциплине «Корпоративное управление» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

Тема 1. Разбор мини-кейсов

Тема 2. Деловая игра «Проведение общего собрания акционеров»

Тема 3. Разбор мини-кейсов

Тема 5. Деловая игра «Корпоративный захват».

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен в виде письменной работы на одну из заданных тем.

Итоговая оценка складывается из оценки по письменной работе и оценок текущей работы слушателя на занятиях в аудитории на деловых играх и при разборе кейсов.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (письменному экзамену):

1. Организационно-правовые формы ведения бизнеса в Российской Федерации.
2. Дочерние и зависимые хозяйственные общества.
3. Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью: общие черты и различия.
4. Виды акционерных обществ. ОАО и ЗАО: их общие черты и различия.
5. Права и обязанности акционеров.
6. Корпоративное управление и корпоративные отношения. Повышение стоимости компании.
7. Органы управления корпорацией. Представительные, исполнительные и контролирующие органы.
8. Императивные и диспозитивные нормы в российском гражданском законодательстве, их место и роль в построении современной системы корпоративного управления в России.
9. Этапы развития корпоративного законодательства и корпоративного управления в России.
10. Общее собрание акционеров – высший орган управления АО. Виды и формы общих собраний акционеров.
11. Компетенция общего собрания акционеров.
12. Повестка дня общего собрания акционеров, её формирование и утверждение.
13. Порядок проведения общего собрания акционеров и принятия на нём решений. Способы голосования.
14. Место и роль Совета директоров в управлении АО. Компетенция Совета директоров.
15. Формирование Совета директоров. Кумулятивное голосование при избрании членов Совета.
16. Порядок работы Совета директоров. Председатель Совета и корпоративный секретарь.
17. Исполнительные, неисполнительные и независимые директора. Роль независимых директоров в совершенствовании корпоративного управления компанией.
18. Единоличный и коллегиальный исполнительные органы АО. Формирование исполнительных органов АО.
19. Компетенция исполнительных органов АО. Распределение полномочий между Генеральным директором и Правлением.
20. Передача полномочий Генерального директора по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему).

21. Проблемы мотивации высшего менеджмента компании. Ответственность членов исполнительных органов.
22. Ревизионная комиссия и аудитор АО, их функции и права.
23. Особенности управления акционерными обществами с участием государственной собственности.
24. Учредители и участники ООО. Договор об учреждении ООО и устав ООО.
25. Уставный капитал ООО, его структура и способы оплаты.
26. Увеличение и уменьшение уставного капитала ООО, их способы и механизмы реализации.
27. Общее собрание участников – высший орган управления ООО. Компетенция общего собрания участников.
28. Виды общих собраний участников ООО, порядок их созыва и проведения.
29. Формирование Совета директоров в ООО с большим количеством участников. Компетенция Совета директоров ООО.
30. Единоличный и коллегиальный исполнительный органы ООО, их формирование и распределение полномочий.
31. Передача полномочий единоличного исполнительного органа ООО управляющему. Оптимизация налогообложения в процессе передачи полномочий.
32. Ревизионная комиссия и аудитор ООО, их функции и права.
33. Права, обязанности и ответственность участников ООО. Договор об осуществлении прав участников ООО.
34. Отчуждение участником ООО своей доли в уставном капитале другим участникам и третьим лицам.
35. Переход доли в уставном капитале ООО в порядке наследования или правопреемства. Залог долей в уставном капитале ООО.
36. Приобретение обществом доли в уставном капитале ООО.
37. Обращение взыскания на долю участника в уставном капитале ООО. Выход и исключение участника из ООО.
38. Имущество ООО и порядок его формирования. Вклады в уставный капитал и в имущество ООО. Ответственность ООО.
39. Прибыль ООО и порядок её распределения между участниками ООО. Налогообложение распределяемой прибыли.
40. Концентрация и централизация капитала и формирование групп компаний. Классификация холдингов.
41. Антимонопольное законодательство. Функции и полномочия антимонопольных органов. Санкции за нарушение антимонопольного законодательства.
42. Реструктуризация бизнеса. Выделение отдельных структурных подразделений в самостоятельные бизнес-единицы. Способы создания бизнес-единиц.
43. Усиление мотивации на конечный результат и оптимизация налогообложения при создании самостоятельных бизнес-единиц. Использование организационно-правовой формы ООО в группе компаний.
44. Создание управляющей компании: цель и способы. Договор на передачу функций управления управляющей компании.
45. Структура группы компаний. Разделение собственности на капитал, финансовых потоков и управленческих функций как основа экономической безопасности группы компаний.
46. Понятие и виды корпоративных войн. Войны между компаниями и конфликты внутри корпорации.
47. Основные цели наиболее распространённых корпоративных конфликтов. Факторы риска. Способы недружественных поглощений в России.
48. Последовательность захвата АО и ООО. Обеспечение иска как приём в корпоративной войне.

49. Признаки подготовки к внешнему захвату. Использование административного ресурса при подготовке и осуществлении захвата.
50. Корпоративный шантаж (гринмейл), его сущность, основные характеристики и способы.
51. Принципы и способы защиты от корпоративных захватов. Антирейдерский штаб и организация его работы.
52. Корпоративные войны между мажоритарными и миноритарными акционерами. «Выдавливание» миноритарных акционеров и вывод имущества в подставные фирмы.
53. Законные и незаконные способы проведения общих собраний акционеров и заседаний Совета директоров в ходе корпоративных конфликтов.
54. Агрессивный Генеральный директор и права, предоставленные ему федеральным законодательством. Ограничение полномочий Генерального директора для обеспечения корпоративной безопасности бизнеса.
55. Способы профилактики и обеспечения корпоративной безопасности бизнеса.
56. Корпоративный аудит (аудит корпоративного управления), его сущность, цели и способы проведения.
57. «Защитный» вариант устава компании: сущность, особенности, механизм разработки и принятия.
58. Технология «цементирования», связывания консолидированного контрольного пакета акций. Защита пакета акций или имущественного комплекса путём вложения их в закрытый паевой инвестиционный фонд.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Корпоративное управление»

Баллы, %	Критерии	Оценка
90-100 баллов	Тема письменной работы раскрыта, активная работа в аудитории	5, «отлично»
75-89 баллов	Тема письменной работы раскрыта не полностью, активная работа в аудитории	4, «хорошо»
60-74 баллов	Тема письменной работы раскрыта не полностью, неактивная работа в аудитории	3, «удовлетворительно»
40-59 баллов	Тема письменной работы не раскрыта	2, «неудовлетворительно»

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПК-1 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	Изучены основы организационного поведения, корпоративной культуры. Освоены навыки работы с консультантами, применения основных приемов консультирования Освоены навыки общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 20.02.2026 N 37-ФЗ, от 09.04.2026 N 90-ФЗ, N 91-ФЗ, от 25.04.2026 N 108-ФЗ, от 25.05.2026 N 144-ФЗ.)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
3. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. от 04.08.2026 N 292-ФЗ.
6. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (№ 278-ФЗ в ред. от 04.08.2026, № 283-ФЗ от 04.08.2026).
7. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (№ 14-ФЗ в ред. от 04.08.2026).
8. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» (в ред. от 04.08.2026 N 283-ФЗ).
9. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (от 08.08.2001 № 129-ФЗ, с изм. от 19.07.2009).
10. Федеральный закон «О защите конкуренции» (от 26.07.2006 № 135-ФЗ в ред. от 17.07.2009).
11. Кодекс корпоративного поведения (от 05.04.2002, одобрен на заседании Правительства РФ от 28 ноября 2001, протокол № 49).
12. Распоряжение ФКЦБ РФ «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения (от 04.04.2002 № 421/р).
13. Распоряжение ФКЦБ РФ «О методических рекомендациях по составу и форме представления сведений о соблюдении Кодекса корпоративного поведения в годовых отчётах акционерных обществ» (от 30.04.2003 № 03-849/р).
14. Приказ ФСФР РФ от 10 октября 2006 г. № 06-117/пз-н (в ред. от 30.08.2007) «Об утверждении Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».
15. Приказ ФСФР РФ от 25 января 2007 г. № 07-4/пз-н (в ред. от 12.07.2007 и 03.06.2008) «Об утверждении стандартов эмиссии ценных бумаг и регистрации проспектов ценных бумаг».
16. Приказ ФСФР РФ от 27 декабря 2007 г. № 07-113/пз-н «О требованиях к порядку ведения реестра владельцев именных ценных бумаг эмитентами именных ценных бумаг».
17. Письмо ФСФР РФ от 28 февраля 2000 г. № ИК-07/883 «О сроках полномочий ревизионной комиссии».
18. Письмо ФСФР РФ от 13 сентября 2005 г. № 05-ОВ-03/14492 «Об увеличении уставного капитала акционерного общества, стоимость чистых активов которого меньше его уставного капитала».
19. Письмо ФСФР РФ от 11 сентября 2007 г. № 07-ВМ-03/18750 «Об изменении объёма прав по привилегированным акциям».
20. Приказ Минфина РФ «О порядке публикации бухгалтерской отчётности открытыми акционерными обществами» (от 28.11.1996 № 101).
21. Приказ Минфина РФ № 10н и ФКЦБ РФ № 03-6/пз от 29.01.2003 «Об утверждении порядка оценки стоимости чистых активов акционерных обществ».

22. Письмо Федеральной налоговой службы от 25 июня 2009 г. № МН-22-6/511 «О реализации налоговыми органами положений Федерального закона от 30.12.2008 № 312-ФЗ».
23. Разъяснение Федеральной налоговой службы от 9 октября 2009 года (о приведении уставов ООО в соответствие с требованиями Федерального закона от 30.12.2008 № 312-ФЗ и внесении иных изменений в ЕГРЮЛ).
24. Информация Федеральной налоговой службы от 29 октября 2009 года (о Федеральном законе от 30.12.2008 № 312-ФЗ).

7.2. Основная литература

1. Российское предпринимательское право. Учебник под ред. Хохлова В.А. – М., РИОР ИНФРА-М, 2018
2. Ершова И. В., Аганина Р. Н., Козина Е. А. Предпринимательское право. Правовое сопровождение бизнеса. Учебник для магистров. М.: Проспект, 2020. 848 с.
3. Юрлов П.П., Цепков В.Н., Жидков С.А., Юридические основы бизнеса от практикующих адвокатов, Олимп-Бизнес, 2026.
4. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. М.: Юрайт. 2024. 207 с.
5. Тюлин А. Е. Корпоративное управление. Методологический инструментарий. Учебник. М.: Инфра-М. 2019. 216 с.

7.3. Дополнительная литература

Основы корпоративного управления

1. Добровольский В.И. Применение корпоративного права: практическое руководство для корпоративного юриста. – М.: Волтерс Клувер, 2017.
2. Корпоративное право: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Юриспруденция» / отв. ред. И.С. Шиткина. – М. : Волтерс Клувер, 2018.
3. Молотников А.Е. Закон и бизнес. Книга для тех, кто управляет компанией. – СПб. Питер, 2008.
4. Колтунов И. Устав в новой редакции: типовой или индивидуальный? Журнал для акционеров, 2002, № 2.
5. Колтунов И. Корпоративное управление: кадры решают всё. Акционерный вестник, 2007, № 7.
6. Агаева Е.Л., Квартникова Е.А. Механизмы защиты прав сторон корпоративного договора: первая практика. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2020, № 6.

Органы управления акционерного общества

1. Минина Н. Юридическое оформление бизнес-партнёрств. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2022, № 9.
2. Таглина В. Ответственность членов совета директоров за причинение убытков АО или его акционеру: теория и практика. Акционерный вестник, 2008, № 5.

Управление в обществах с ограниченной ответственностью

1. Архипов В.В. Приобретение доли в уставном капитале ООО: юридический due diligence. Опубликовано на сайте журнала «Акционерный вестник» в феврале 2008 г.
2. Кобулей А.М. Опцион на заключение договора купли-продажи доли в уставном капитале ООО. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2020, № 10.
3. Колтунов И.В. Акционерное общество или общество с ограниченной ответственностью: что выбрать? Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2008, № 2.

4. Колтунов И.В. Общества с ограниченной ответственностью в системе корпоративной безопасности бизнеса. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2008, № 4.
5. Колтунов И.В. Исключение участника из общества с ограниченной ответственностью. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. Москва, 2008, № 10.

Реорганизация бизнеса. Управление в группе компаний

1. Таглина В. Кто имеет право на участие в распределении прибыли в АО и ООО? Акционерный вестник, 2009, № 5.
2. Колесников С. Искусственное дробление бизнеса: налоговый аспект. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2021, № 7.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки
« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Маркетинговые стратегии компании

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

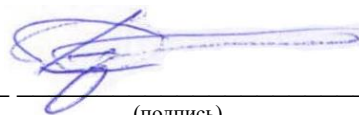
Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель



Д.С. Дмитриев

(ученая степень и (или) ученое звание, должность)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 Структура дисциплины	5
4.2 Содержание дисциплины.....	6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	7
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
7.1. Основная литература	9
7.2. Дополнительная литература.....	9
7.3. Интернет-ресурсы	10
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Маркетинговые стратегии компании» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Маркетинговые стратегии компании» являются знание основных категорий, понятий, инструментов стратегического маркетинга, умение анализировать рыночные параметры, умение применять полученные для решения практических задач навыки определения стратегических целей, разработки маркетинговой стратегии в соответствии со стратегическими целями организации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1. ¹ Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать весь комплекс ключевых финансово-экономических показателей и методик сбора данных	Уметь рассчитывать показатели, отвечающие за эффективность деятельности организации	Владеть навыками интерпретации результатов финансово-экономических расчётов, навыками расчета ключевых финансовых показателей
	ПСК-1. ² Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) - У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

¹ ФГОС (направление «Менеджмент») с изменениями и дополнениями (последнее от 27.02.2023), № 970

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н), код функции D/04.6

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 40 часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/11	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		40	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ³ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Маркетинг как фактор конкурен- тоспособности фирмы.	6	4	4			2						К
2.	Конкурентоспо- собность как осно- ва стратегии мар- кетинга	6	4	4			2						К
3.	Стратегический и операционный маркетинг.	7	3			3	4						ПЗ
4.	Разработка марке- тинговой страте- гии компании.	7	3			3	4						К, ПЗ

³ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практическая задача (ПЗ)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ³ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
5.	Базовые маркетин- говые стратегии.	7	3			3	4						К, ПЗ
6.	Стратегические матрицы.	7	3			3	4						ПЗ
Итого:		40	20	8		12	20						
	Подготовка и сдача экзаме- на/зачета												зачет
	Всего	40	20	8		12	20						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы.	Понятие конкуренции. Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия. Виды конкурентов. Факторы, определяющие поведение отраслевых конкурентов. Барьеры выхода в отрасль. Модель пяти конкурентных сил. Типология конкурентных ситуаций.	
Тема 2. Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга	Конкурентоспособность и конкурентное преимущество. Рыночная сила. Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства. Виды конкурентных преимуществ по периоду действия. Виды конкурентной борьбы. Конкурентные стратегии. Виды атакующих стратегий. Стратегии последователей. Стратегии специалиста по направлению специализации.	
Тема 3. Стратегический и операционный маркетинг.	Роль и задачи стратегического маркетинга. Этапы планирования. Детерминанты стратегического маркетинга. Этапы разработки маркетинговой стратегии компании. Операционный маркетинг. Этапы оперативного контроля. Практические задачи. Обсуждения – 2 часа	Кейс. Разбор и обсуждение – 1 часа Мини кейсы. Разбор и обсуждение – 2 часа
Тема 4. Разработка маркетинговой стратегии компании.	Разработка миссии и определение цели фирмы. Стратегический анализ и диагностика. Стратегический выбор. Разработка стратегии. Определение механизма контроля.	Практические задачи. Обсуждения – 3 часа
Тема 5. Базовые маркетинговые стратегии.	Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Особенности стратегии лидерства за счет экономии на издержках. Стратегия дифференциации. Особенности стратегии дифференциации. Стратегия специализации. Особенности стратегии специализации. Стратегии роста. Интенсивный рост. Интеграционный рост.	Обсуждения Кейс. Практическая задача. – 3 часа

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 6. Стратегические матрицы.	Маркетинговая стратегическая матрица Модель «Продукт - рынок» (матрица Ансоффа). Модель «Доля рынка - рост рынка» (портфолио-анализ, матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ)). Матрица АДЛ. Модель «Привлекательность рынка -преимущества в конкуренции» (матрица Мак-Кинзи и General Electric (GE)). Преимущества и недостатки стратегических моделей.	Обсуждения Кейс. Практическая задача. – часа

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

- самостоятельное изучение некоторых разделов курса
- подготовка к текущему контролю (решение практических задач, кейсов), а также письменные ответы на вопросы из нижеприведенного перечня для дальнейшего их обсуждения на практических занятиях.
- повторение лекционного материала и материалов учебника

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

Текущий контроль осуществляется на занятиях при разборах кейсов и решении практических задач, где слушателей просят осветить следующие вопросы:

1. Охарактеризуйте сущность конкуренции.
2. Какое влияние оказывает конкуренция на фирму?
3. Какие факторы конкуренции оказывают негативное воздействие на маркетинговую деятельность фирмы, а какие – позитивное?
4. Каких принципов должны придерживаться фирмы, находясь в разных конкурентных ситуациях?
5. Какие факторы влияют на внутренний потенциал фирмы?
6. Какова роль конкуренции в деятельности фирмы?
7. Какова роль выбора посредников в деятельности фирмы?
8. Охарактеризуйте модель пяти конкурентных сил.
9. Дайте понятие конкурентной борьбы.
10. Дайте понятие конкурентных преимуществ, конкурентоспособности товара, конкурентоспособности фирмы.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины «Стратегии маркетинга» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменной итоговой работы (теста).

Итоговая оценка складывается из оценки по зачетному заданию и оценки текущей работы слушателя на занятиях в аудитории при разборе кейсов и практических заданий.

Список первых примерных вопросов итогового теста

1. Стратегия маркетинга - это:

- а) устав предприятия;
- б) план и программа маркетинговой деятельности;
- в) комплекс базовых решений и принципов, которые вытекают из расстановки и соотношения сил.

2. Достаточно ли исчерпывающе характеризуют понятие «миссия фирмы» следующие определения:

- а) что такое фирма и зачем она функционирует;

- б) место фирмы на рынке;
 - в) какие потребности удовлетворяет фирма и в чем ее ценность для потребителей;
 - г) ответы п. а – в верные и дополняют друг друга.
3. Понятие «цели системы маркетинга» и «цели маркетинга на фирме» являются:
- а) абсолютно идентичными;
 - б) совсем разными;
 - в) цели маркетинга на фирме должны быть согласованными с целями системы маркетинга;
 - г) эти понятия касаются двух разных субъектов и являются несравнимыми.
4. Планирование маркетинга – это:
- а) план действия фирмы на каждый определенный год на протяжении всего стратегического периода;
 - б) план производства каждого товара, план рыночной деятельности фирмы;
 - в) план деятельности каждого подразделения фирмы, направленный на достижение фирмой стратегической цели;
 - г) все ответы верны.
5. Какой из разделов маркетинга является необязательным:
- а) сведение контрольных показателей, характеристика текущей маркетинговой информации, выявление возможностей и угроз фирмы;
 - б) расчет доходов и прибылей фирмы;
 - в) решение задач и проблем стратегии маркетинга;
 - г) программа действий, бюджет, порядок контроля.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (итоговому тесту):

1. Какие факторы характеризуют рыночную силу фирмы?
2. Каких принципов конкурентоспособности должны придерживаться фирмы в процессе планирования маркетинговой деятельности?
3. Какие факторы влияют на конкурентоспособность фирмы?
4. Какие факторы влияют на конкурентоспособность товара?
5. Охарактеризуйте типы конкурентных стратегий.
6. Охарактеризуйте концепцию стратегического маркетинга.
7. Охарактеризуйте плановый характер функционирования маркетинга.
8. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
9. Какова цель и основные задачи операционного маркетинга?
10. Каковы задачи маркетингового контроллинга?
11. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
12. Каковы основные отличия миссии от целей
13. Какова цель и основные задачи стратегического анализа.
14. Какие рыночные параметры рассматриваются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды.
15. Какие методические инструменты применяются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды, цель их применения.
16. Назовите цель применения модели фирмы.
17. Какова цель и основные задачи маркетингового контроля?
18. Приведите классификацию базовых маркетинговых стратегий.
19. Приведите классификацию стратегий роста.
20. Объясните разницу между интенсивным и интеграционным ростом.
21. Каковы особенности применения стратегий роста?
22. В чем заключается маркетинговая идея стратегии специализации?
23. Может ли стратегия специализации одновременно ориентироваться на лидерство по издержкам и на дифференциацию?
24. В чем заключается сущность горизонтальной интеграции?

25. В чем заключаются достоинства и недостатки каждой стратегической матрицы?
26. Какие рыночные параметры используются при построении стратегических матриц?
27. Каковы особенности практического применения матриц?

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Стратегии маркетинга»

Баллы	Критерии	Оценка
60-100 баллов	Активная работа в аудитории и более 60% верных ответов на вопросы теста	«зачтено»
< 60 баллов	Менее 60% верных ответов на вопросы теста	«не зачтено»

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены методы расчёта показателей, отвечающих за эффективность деятельности организации
ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Освоены методы работы с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Основная литература

1. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 186 с.
2. Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент. 16-е издание. Изд-во «Питер», 2022.
3. Котлер Ф., Картаджайа Х., Хуань Х.Д., Мюссри Дж. Предпринимательский маркетинг. Как замечать сигналы рынка, мгновенно проверять гипотезы и брать в работу только то, что дает результат. М.: Эксмо/Бомбора. 2026 320 с.
4. Ахметов К. 50 кейсов, которые изменили маркетинг. М.: Альпина ПРО. 2026 256 с.
5. Бельзетский А.И. Маркетология: теория, методы и модели рынка как целостности. Монография. М.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М. 2025. 372 с.
6. Наумов В. Н. Стратегический маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 356 с. .

7.2. Дополнительная литература

1. Джон Коттер, Холгер Ратгебер. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений, Эксмо, 2008.

2. Николаева М.А., Калугина С.А. Маркетинг: Учебник и практикум, 2-е изд. М.: ИТК Дашков и К, 2025. 364 с.
3. Г.Л. Трусов «Сами придут, сами купят», М.: Эксмо, 2012.
4. Плотников А. Разумный сетевой маркетинг: Теория и практика построения успешного MLM-бизнеса/ Практическое пособие. Дополнительное образование. М.: Альпина ПРО. 2026 404 с.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.sostav.ru
2. www.marketing.spb.ru
3. www.kachalov.com
4. www.rbc.ru
5. www.liveretail.ru
6. www.sostav.ru
7. www.retailer.ru
8. www.e-xecutive.ru
9. www.retailer.ru
10. www.e-xecutive.ru

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей:

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel или SPSS), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки
« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование и развитие управленческой команды

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.э.н., доцент

(ученая степень и (или) ученое звание, должность)



(подпись)

О.Е. Алёхина
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» являются развитие слушателями навыков командной работы, стратегического мышления и видения перспектив развития бизнеса, умения проводить интервью (собеседований) с использованием основ психологического анализа, позволяющих подбирать персонал и формировать эффективные команды; умение принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-1 ¹ Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	Знать: – основные командные роли	Уметь: – выявлять и распределять роли в команде	Владеть: – навыками командного взаимодействия

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 20 часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		20	

¹ Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Управленческая команда: сущность, принципы формирования и критерии оценки эффективности	4	2	1		1	2						Д
2.	Оценка ролевого репертуара управленческой команды	6	4	1		3	2						К
3.	Развитие управленческой команды: мотивация и стимулирование	4	2			2	2						К
4.	Развитие управленческой команды: технологии групповой работы	6	2			2	4						ДИ
Итого:		20	10	2		8	10						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												зачет
	Всего	20	10	2		8	10						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Управленческая команда: сущность, принципы формирования и критерии оценки эффек-	Виды команд в компании и их задачи. Принципы выделения управленческой команды. Принципы оценки эффективности управленческой команды. Заполнение опросника по роле-	Ролевая модель топ-менеджера. Ролевая структура команды. Групповая работа «Стратегия выживания в критической ситуации» Обсуждение в группе результатов исследования российских генеральных директоров по ролевой мо-

² Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д), кейс (К), деловая игра (ДИ)

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
тивности	вой модели и оценка результата.	дели.
Тема 2. Оценка ролевого репертуара управленческой команды	Методы оценки ролевого репертуара (компетенций) руководителей: процедура 360°, ассесмент-центр. Оценка результативности управленческой команды: стратегический формат (модель проф. Малика), тактический формат (КПЭ компании).	Ролевая игра: «Встреча по итогам процедуры 360°» Кейс «Разработка КПЭ управленческой команды»
Тема 3. Развитие управленческой команды: мотивация и стимулирование	Пошаговая технология развития управленческой команды. Стимулирование командной работы как один из аспектов развития управленческой команды. Структура компенсационного пакета руководителя. Формирование переменной части в зависимости от достижения стратегических и тактических задач: индивидуальный уровень и уровень команды.	Кейс «Разработка годового плана стимулирования руководителей из управленческой команды». Обсуждение текущей ситуации в области стимулирования топ-менеджеров в России, Европе и США.
Тема 4. Развитие управленческой команды: технологии групповой работы	Особенности обучения взрослых (NALM). Action Learning как метод формирования культуры и технологии эффективной групповой работы. Структура группы, технология работы на встрече, оценка эффективности групповой работы.	Деловая игра «Изменение». Работа с кейсом одного из участников по технологии Action Learning

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Виды самостоятельной внеаудиторной работы:

- самостоятельное изучение разделов курса;
- повторение лекционного материала и материалов учебника;
- подготовка к итоговому контролю;
- подготовка и написание эссе.

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

Для **текущего контроля** успеваемости слушателя по дисциплине «Формирование и развитие управленческой команды» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

- Тема 1.** Заполнение опросника по ролевой модели и оценка результата. Обсуждение (диспут) в группе результатов исследования российских генеральных директоров по ролевой модели
- Тема 2.** Ролевая игра: «Встреча по итогам процедуры 360°». Кейс «Разработка КПЭ управленческой команды»
- Тема 3.** Кейс «Разработка годового плана стимулирования руководителей из управленческой команды»
- Тема 4.** Деловая игра «Изменение»

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменной итоговой работы - эссе.

Итоговая оценка складывается из оценки по зачетному заданию и результатов текущего контроля успеваемости слушателя на занятиях в аудитории.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации – написанию эссе.

1. Виды команд в компании и их задачи.
2. Принципы выделения и оценки эффективности управленческой команды.
3. Ролевая модель руководителя и ролевая структура команды.
4. Цели и технология проведения оценки 360°.
5. Цели и технология проведения ассесмент-центра.
6. Оценка результативности управленческой команды в стратегическом формате.
7. Оценка результативности управленческой команды в тактическом формате.
8. КПЭ: сущность, формула, целевое и пороговые значения, веса.
9. Технология развития управленческой команды.
10. Action learning: принципы и технология.
11. Схема проведения группового обсуждения по технологии AL.
12. Мотивация и стимулирование руководителей из топ-команды.
13. Структура компенсационного пакета руководителя.
14. Формирование переменной части в зависимости от достижения стратегических и тактических задач.

Примерные темы эссе.

1. Управленческая команда: как обеспечить ее оптимальный состав?
2. Чем управленческая команда отличается от других команд?
3. Существует ли российский феномен управленческой команды?
4. Что препятствует выходу управленческой команды на высокую эффективность?
5. Каковы возможные трудности проведения оценки по процедуре 360 и как их преодолеть?
6. В каких ситуациях оправдано осуществление оценки руководителей методом ассесмент-центра?
7. Что важнее: материальное или моральное поощрение управленческой команды?
8. Каковы основные факторы, способствующие эффективной командной работе по принятию решений?
9. Каковы наиболее эффективные методы развития командных качеств руководителей?
10. Чем объясняется актуальность проблемы развития управленческой команды?

Краткие методические указания по подготовке и написанию эссе

Эссе от французского "essai", англ. "essay", "assay" - попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" - взвешивание. Создателем жанра эссе считается М.Монтень ("Опыты", 1580 г.). Это прозаическое сочинение - рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем - либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и слушателем, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Поводом для написания эссе может послужить и определенная публикация на актуальную тему. В этом случае эссе будет своеобразным отзывом, выражающим мнение автора по поднятой в данной публикации теме. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Формирование и развитие управленческой команды»

Баллы, %	Критерии	Оценка
60-100	Тема эссе раскрыта, активная работа в аудитории	«зачтено»
< 60	Тема эссе не раскрыта	«не зачтено»

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПК-1 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Изучены основы организационного поведения, корпоративной культуры. Освоены навыки работы с консультантами, применения основных приемов консультирования Освоены навыки общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Демарко Том , Листер Тимоти Человеческий фактор. Успешные проекты и команды; Символ-Плюс - , 2022. - 256 с.
2. Джон Катценбах, Дуглас Смит. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М: Альпина PRO, 2023, 376 с.
3. Лидерство. Командный менеджмент. М.: Альпина Паблишер . 2026 224 с.; Личная эффективность/ Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. Управление карьерой . М.: Альпина Паблишер.2026. 218 с.
4. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с.

5. Капкан М.В., Лихачева Л.С.: Деловой этикет. Учебное пособие., Флинта, 2026

7.2. Дополнительная литература

1. Р.Чарли. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе. Пер. с англ.М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006, 312 с.
2. О. Алехина. А. Гапоненко. Живая компания. Отвечая вызовам времени// Журнал «Проблемы теории и практики управления», 2018 г, №6.
3. Winning strategy. The world Most Admired Companies Benchmark research, 2007
4. How chief executives are paid? Hay Group research, 2008
5. Маршрут построен, кто поведет. Исследование Сбер Университета, 2024 г.
<https://sberuniversity.ru/research/people-and-organization/marshrut-postroen-kto-povedet/>

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.yandex.ru / - Поисковая система

7.4. Иные источники

1. Максвелл Дж. Работа в команде (пер. с англ. О.Г. Белошеева) – М.: Попурри, 2014
2. Зарецкая Е.Н. Деловое общение. – учебник: в 2 т. Том 2. 2-е изд. перераб. и доп. ИД «Дело», 2016.
3. Жуков Ю.М.; Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования: Учебное пособие для студентов вузов - М.: Аспект Пресс, 2008.
4. Лапыгин Ю.Н., Корниенко В.И. Построение управленческой команды. Владимир. Издательство Владимирского филиала РАНХиГС, 2012.
5. Джеффри Пфеффер. Формула успеха в бизнесе. На первом месте – люди. – М. – СПб. – Киев, 2006
6. Лей Томпсон. Создание команды. – М.: Вершина, 2012

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей:

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel или SPSS), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки
« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление стоимостью компании

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Профессор, д.э.н., профессор
(ученая степень и (или) ученое звание, должность)



(подпись)

Галина Николаевна Соколова
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Управление стоимостью компании» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами дисциплины «Управление стоимостью компании» являются ознакомить слушателей с принципами и методами формирования информационной базы для расчета и анализа экономических показателей, используемых при оценке стоимости компании. Большое внимание уделяется вопросам использования бухгалтерской информации для обоснованной оценки стоимости предприятия как имущественного комплекса и как объекта инвестиционных вложений. В курсе рассматривается система основных абсолютных и относительных показателей эффективности ведения бизнеса, основные методические подходы к их анализу. Изучаются методы оценки потребности компании во внешнем финансировании. Рассматриваются вопросы построения и исследования аналитических моделей управленческого и финансового анализа, ориентированные на рост финансовых результатов как основного фактора увеличения собственного капитала. В рамках курса изучается модель расчета стоимости компании на основе средневзвешенной стоимости капитала компании (*WACC – Weighted Average Cost of Capital*).

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1.1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	- Знать весь комплекс ключевых финансово-экономических показателей и методик сбора данных	Уметь рассчитывать показатели, отвечающие за эффективность деятельности организации	Владеть навыками интерпретации результатов финансово-экономических расчётов, навыками расчета ключевых финансовых показателей
	ПСК-2.2 Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг.	Знать -Основы финансового консультирования по широкому спектру финансовых услуг.	Уметь собирать, анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг	Владеть навыками обеспечения взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации

¹ ФГОС (направление «Менеджмент») с изменениями и дополнениями (последнее от 27.02.2023), № 970

² Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» (Приказ министерства труда и социальной защиты РФ от 19.03 2015, № 166н), код функции В/01.7

	ПК-З ³ . Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования.	Знать основные приемы консультирования	Умение работать с консультантам	Владеть навыками консультирования
--	---	--	---------------------------------	-----------------------------------

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 32 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/11	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		32	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁴ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основы формиро- вания системы экономических показателей, ис- пользуемых при оценке стоимости компании	6	4	2		2	2						ПЗ
2.	Доход и при- быль в системе финансового учета и финан- совой отчетно- сти	8	4	2		2	4						ПЗ

³ Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практическое задание (ПЗ)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁴ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
3.	Доход и при- быль в системе управленческого учета и бюдже- тирования	8	4			4	4						ПЗ
4.	Система основ- ных экономиче- ских показателей эффективности ведения бизнеса	10	4			4	6						К
Итого:		32	16	4		12	16						
Подготовка и сдача экза- мена/зачета													зачет
Всего		32	16	4		12	16						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Основы формирования системы экономических показателей, используемых при оценке стоимости компании	Основные классификации экономических показателей, используемые в бухгалтерском учете и экономическом анализе. Основные методы построения системы взаимосвязанных экономических показателей.	Основные методы анализа взаимосвязи экономических показателей. Практикум: «Миграция ценности».
Тема 2. Доход и прибыль в системе финансового учета и финансовой отчетности	Доход и прибыль в системе финансового учета и финансовой отчетности. Зарубежные и российские методы формирования и отражения прибыли компании в финансовом учете и финансовой отчетности.	Современные зарубежные и российские методики анализа формирования прибыли. Взаимосвязь чистой прибыли и чистого потока денежных средств в финансовом учете и финансовой отчетности.
Тема 3. Доход и прибыль в системе управленческого учета и бюджетирования		Современные методы построения управленческого учета доходов и прибыли. Анализ формирования прибыли в системе бюджетирования. Анализ формирования прибыли во взаимосвязи с другими экономическими показателями деятельности компании.
Тема 4. Система основных экономических показателей эффективности		Построение системы экономических показателей эффективности ведения бизнеса.

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
ности ведения бизнеса		Современные зарубежные и российские методики анализа основных экономических показателей эффективности ведения бизнеса. Взаимосвязь ретроспективного и прогнозного анализа. Определение потребности компании во внешнем финансировании. Модель расчета стоимости компании на основе средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC – Weighted Average Cost of Capital). Кейс: Внедрение сбалансированной системы показателей в компании

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

дисциплины

- самостоятельное изучение разделов курса;
- подготовка к текущему контролю (решение практических задач, кейсов);
- самостоятельная проработка тем: *«Анализ формирования прибыли в системе бюджетирования»* и *«Анализ формирования прибыли во взаимосвязи с другими экономическими показателями деятельности компании»* с дальнейшим обсуждением их на практических занятиях.
- повторение лекционного материала и материалов учебника, подготовка к промежуточной аттестации.

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

Для **текущего контроля** знаний по дисциплине «Управление стоимостью компании» предусмотрены практикум «Миграция ценности» и аудиторная групповая работа кейс «Внедрение сбалансированной системы показателей в компании «Демпо», в процессе которой слушатели должны продемонстрировать умение проводить стоимостной анализ компаний; конструировать оптимальный корпоративный портфель, владение навыками расчета стоимости любой компании (публичная/непубличная, большая/маленькая) по методу ДДП используя инструменты финансового моделирования, расчета стоимости любой компании (публичная/непубличная, большая/маленькая) по методу мультипликаторов.

Краткие методические указания по выполнению групповой работы:

Слушатели максимум 5 человек организуют группу и анализируют одну российскую публичную компанию. Итогом работы является презентация в форме РРТ, где студенты проводят стоимостной анализ компании, оценивают компанию различными методами, разрабатывают стоимостно-ориентированную стратегию и стратегическую карту.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен **зачет**, который проводится в форме письменной итоговой работы.

Задание для промежуточной аттестации:

Кейс - Составление финансовой отчетности компании и расчет показателя EBITDA

По приведенным данным составьте:

1. Бухгалтерский баланс организации на начало отчетного периода.

2. Бухгалтерский баланс организации на конец отчетного периода [начало следующего отчетного периода]; укажите тип хозяйственных операций и их влияние на величину валюты [итога] бухгалтерского баланса.
3. Отчет о прибылях и убытках за отчетный период при классификации расходов по функциям.
4. Отчет о движении денежных средств за отчетный период прямым методом.
5. Отчет о движении денежных средств за отчетный период косвенным методом.
6. Рассчитайте величину показателя *EBITDA* и поясните экономический смысл показателя *EBITDA*.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Управление стоимостью компании»

Баллы	Критерии	Оценка
60-100 баллов	Активная работа в группе и более 60% верных ответов на вопросы кейса	«зачтено»
< 60 баллов	Менее 60% верных ответов на вопросы кейса	«не зачтено»

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены причины и сущность преобразований в компаниях
ПСК-2 Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг.	Приобретены навыки сбора, анализа и предоставления достоверной информации в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг
ПК-3. Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования.	Освоены основные навыки работы с консультантами, а также основные приемы консультирования.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Спиридонова Е.А. Оценка стоимости бизнеса. - М.: Юрайт, 2021. - 300 с.
2. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт. 2024. 487 с.
3. Синицкая Н. Я. Финансовый менеджмент. М.: Юрайт. 2024. 177 с.
4. Щербаков, В. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / В.А. Щербаков, Н.А. Щербакова. - М.: Омега-Л, 2021. - 320 с.
5. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт. 2026.

7.2. Дополнительная литература

1. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с.
2. Гольфанд, И. Я. Разработка СППР на основе управления стоимостью предприятия в условиях неопределенности / И.Я. Гольфанд. - М.: Синергия, 2023. - 237 с.
3. Волкова, О. Н. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова, И. Ю. Чуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 547 с.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.quote.ru
2. www.skrin.ru
3. www.google.com/finance
4. www.yahoo.com/finance

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей:

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel или SPSS), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки
« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегия развития компании

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

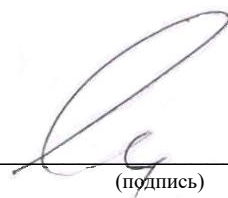
Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель



Д.А. Седых

(ученая степень и (или) ученое звание, должность)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Стратегия развития компании» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Стратегия развития компании» являются развитие умений анализировать основные закономерности формирования стратегий различного уровня; оценивать сильные и слабые стороны внутренней деятельности компаний; умение аргументировать свою позицию; развитие навыков применения стратегического анализа для оптимального позиционирования фирмы в конкурентной среде.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1.1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать весь комплекс ключевых финансово-экономических показателей и методик сбора данных	Уметь рассчитывать показатели, отвечающие за эффективность деятельности организации	Владеть навыками интерпретации результатов финансово-экономических расчётов, навыками расчета ключевых финансовых показателей
	ОПК-2 ² . Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Знать основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования	Уметь организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов	Владеть навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
	ПК-2 ³ . Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и	Знать основные принципы повышения экономической эффективности проекта	Умение определения целей, содержания и структуры проекта	Владеть основными способами представления межфункциональной

¹ ФГОС (направление «Менеджмент») с изменениями и дополнениями (последнее от 27.02.2023), № 970

² ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

³ Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

	руководить его реализацией.			нальной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией.
--	-----------------------------	--	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 32 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/9	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		32	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисципли- ны	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточ- ной аттеста- ции
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Дизайн современных компаний	3	1	1			2						ПЗ
2.	Координация и кон- троль в современных компаниях	3	1	1			2						ПЗ
3.	Управление организа- ционным окружением.	6	4	2		2	2						ПЗ
4.	Организационный дизайн и стратегия	6	4	2		2	2						ПЗ

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: практическое задание (ПЗ)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисципли- ны	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточ- ной аттеста- ции
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
5.	Организационные изменения и рождение компаний	6	2			2	4						ПЗ
6.	Рост и упадок компа- ний	8	4			4	4						ПЗ
Итого:		32	16	6		10	16						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												зачет
	Всего	32	16	6		10	16						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
Тема 1. Дизайн со- временных компаний	Дифференциация и разделение труда в рас- тущих организациях. Case Study: усиление диффе- ренциации в компании B. A. R. and Grille Restau- rant. Организационные роли. Власть, ответствен- ность и контроль в организациях. Функциональ- ные департаменты и дивизионы. Вспомогатель- ные, производственные, поддерживающие, адап- тивные и управляющие подразделения в организа- циях. Вертикальная и горизонтальная дифферен- циация. Дифференциация и интеграция. Механиз- мы интеграции: иерархия власти, контакт между сотрудниками подразделений, офицеры связи, специальные подразделения, постоянно действу- ющие команды, интегрирующие роли и департа- менты. Case Study: роль интегрирующих команд в биотехнологической компании Amgen. Case Study: конкурентные интегрирующих механизмы в ком- пании Hewlett-Packard. Баланс дифференциации и интеграции. Case Study: эффективная координация работы подразделений в компании British Petrole- um. Централизация и децентрализация принятия решений: опыт компании Union Pacific Railroad. Case Study: баланс между централизацией и де- централизацией власти в компании Sony. Case Study: изменение уровня принятия решений в компании Procter & Gamble. Стандартизация и взаимное приспособление. Формализация работы сотрудников. Case Study: начальный период дея- тельности Amazon.com и достижение баланса между стандартизацией и взаимным приспособле- нием. Практическая задача: дизайн франчайзинго-	

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
Тема 2. координация и контроль в современных компаниях	вой сети в группе компаний «Спортмастер» Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции (Lawrence and Lorsch): роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды. Case Study: перемены в организационном окружении вызывают изменения в структуре компании McDonald's. Равновесие механических и органических элементов в структуре организации. Case Study: баланс в совмещении механических и органических структур в компании Wal-Mart. Иерархия и контроль. Высокие и плоские иерархии в организациях. Увеличение числа иерархических уровней и проблемы коммуникаций, мотивации и избыточных расходов. Case Study: создание более плоской структуры управления в компании Du Pont. Case Study: экономия на упрощении организационной структуры компании Miller. Принцип минимальной цепочки команд. Case Study: перестройка иерархии в компании ЕМІ. Эффективность крупных корпоративных штаб-квартир: опыт Pfizer и Unilever. Плоский, активно действующий корпоративный центр: практика компаний General Electric, PepsiCo и Hitachi. Расширение и сужение области контроля. Установление контроля посредством горизонтальной дифференциации, децентрализации и стандартизации. Case Study: децентрализация и образование продуктовых команд в структуре компании Caterpillar. Практическая задача: построение системы координации и контроля в компании Alitalia	
Тема 3. управление организационным окружением	Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена. Специфическое окружение организации. Case Study: привлечение специфических ресурсов в компании Gerber. Общее окружение организации: опыт Levi Strauss, Toyota и Honda. Case Study: General Electric преодолевает влияние общих факторов внешней среды в процессе поглощения Tungsram. Источники неопределенности в организационном окружении: сложность, нестабильность и бедность ресурсами. Case Study: как Sony управляет нестабильностью внешней среды в процессе выпуска собак-роботов AIBO. Case Study: компания Merck реагирует на растущую неопределенность в среде деятельности фармацевтических гигантов. Теория ресурсной зависимости (Pfeffer and Salancik). Case Study: контроль над ресурсной зависимостью в компании Microsoft. Симбиотическая и конкурентная взаимозависимость организаций. Case Study: взаимная зависимость стимулирует достижение соглашения между Apple и Intel. Стратегии управления симбиотическими ресурсными взаимозависимостями. Поддержание репутации: опыт компании De Beers. Case Study: использование репутации помогает	Практическая задача: принципы управления организационным окружением в компании Philips

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	компании Starbucks обеспечить поставки высококачественного кофе. Кооптация аутсайдеров в структуру управления организацией. Стратегические альянсы как способ обеспечения доступа организаций к необходимым ресурсам. Слияния и поглощения как наиболее формальная стратегия для управления симбиотической ресурсной взаимозависимостью: опыт McDonald's и Ford. Стратегии управления конкурентными ресурсными взаимозависимостями. Совместные предприятия между конкурирующими организациями: Apple Computer и IBM, Ford и Mazda, Philips и Bang & Olufsen. Case Study: особенности структуры и успех совместного предприятия между Reuters и Dow Jones. Одновременное управление симбиотическими и конкурентными взаимозависимостями: опыт брокерской фирмы Li & Fung.	
Тема 4. организационный дизайн и стратегия	Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне. Стратегии функционального уровня: поддержание низких издержек и дифференциация. Стратегии бизнес-уровня: поддержание низких издержек, дифференциация, сочетание дифференциации с низкими издержками, фокусирование. Case Study: уменьшение издержек в производстве бутылкированной питьевой воды Niagara. Case Study: Muji, дифференциация без логотипов. Бизнес-стратегия и структура. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация. Case Study: Foster's использует стратегию связанной диверсификации, поглощая производителей вина. Case Study: Sears интегрирует Land's End, сохраняя ее структуру и принципы деятельности. Корпоративная стратегия и структура. Case Study: управление стратегией связанной диверсификации в компании Hitachi. Стратегии глобального уровня.	Case Study: как компания VF поддерживает низкие издержки за счет компьютерной системы контроля запасов. Функциональная стратегия и структура: выбор степени иерархичности, централизации и стандартизации для разных дивизионов. Практическая задача: выстраивание соответствия между стратегией и структурой компании в X5 Retail Group
Тема 5. организационные изменения и рождение компаний	Организационные изменения. Case Study: стимулирование потока инноваций в ходе организационных изменений в компании Dial. Case Study: опыт недорогих радикальных инноваций в компаниях Starbucks и Whirlpool. Факторы, способствующие организационным изменениям: опыт последовательных реорганизаций сети супермаркетов Sears. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.	Case Study: преодоление препятствий к инновациям в компании Novartis. Теория полевых сил (Lewin). Жизненный цикл организаций. Рождение организаций: опыт компаний Dell Computer и Liz Claiborne. Опасность новизны, отсутствие формальной структуры и враждебность внешнего окружения. Экологическая модель рождения организаций (Hannan and Freeman). Популяции, наличие ресурсов и рождаемость организаций. Стимулы роста рождаемости: увеличение объема знаний и подражание успеш-

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
		ным ролевым моделям. Причины замедления рождаемости: преимущества первого хода и обеднение внешней среды. Стратегии выживания: г-стратегии против К-стратегий и специализированные стратегии против общих стратегий. Процесс естественного отбора. Case Study: смена стратегий выживания Amazon.com по мере изменения конкурентной среды. Соответствие между стратегией выживания и типом конкурентных преимуществ: опыт компании EasyJet. Практическая задача: рыночные изменения и рождение нового стратегического альянса АвтоВАЗ-Renault
Тема 6. Ост и упадок компаний	Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм. Case Study: рост посредством диверсификации и угроза потери организационной идентичности, ABB vs. Siemens. Стадийная модель организационного роста (Greiner). Рост посредством креативности и кризис лидерства. Рост посредством направленности и кризис автономности. Рост посредством делегирования и кризис контроля. Рост посредством координации и кризис красных флажков. Рост посредством сотрудничества.	Case Study: преодоление кризиса в развитии компании Ciba Vision путем стимулирования радикальных инноваций. Case Study: быстрый рост и предпринимательская ориентация группы компаний Virgin. Упадок организаций. Case Study: организационная инерция затрудняет конкуренцию Kodak на рынке цифрового фото. Стадийная модель организационного упадка (Weitzel and Jonsson). Case Study: преодоление тенденций к упадку индейских организаций посредством открытия казино. Практическая задача: обеспечение успешного роста компании Costa Coffee на российском рынке

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателей включает в себя:

- самостоятельное изучение разделов курса;
- повторение лекционного материала и материалов учебника;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к итоговому контролю.

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

Для текущего контроля успеваемости слушателя по дисциплине «Стратегия развития компании» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

Тема 1. Практическая задача: дизайн франчайзинговой сети в группе компаний «Спортмастер»

Тема 2. Практическая задача: построение системы координации и контроля в компании Alitalia

Тема 3. Практическая задача: принципы управления организационным окружением в компании Philips

Тема 4. Практическая задача: выстраивание соответствия между стратегией и структурой компании в X5 Retail Group

Тема 5. Практическая задача: рыночные изменения и рождение нового стратегического альянса АвтоВАЗ-Renault

Тема 6. Практическая задача: обеспечение успешного роста компании Costa Coffee на российском рынке

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, предусматривающий разбор кейса с ответами на вопросы.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Дифференциация и разделение труда в растущих организациях.
2. Организационные роли. Власть, ответственность и контроль в организациях.
3. Функциональные департаменты и дивизионы. Вспомогательные, производственные, поддерживающие, адаптивные и управляющие подразделения в организациях.
4. Вертикальная и горизонтальная дифференциация. Дифференциация и интеграция.
5. Механизмы интеграции: иерархия власти, контакт между сотрудниками подразделений, офицеры связи, специальные подразделения, постоянно действующие команды, интегрирующие роли и департаменты.
6. Баланс дифференциации и интеграции.
7. Централизация и децентрализация принятия решений.
8. Стандартизация и взаимное приспособление. Формализация работы сотрудников.
9. Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции (Lawrence and Lorsch): роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды.
10. Равновесие механических и органических элементов в структуре организации.
11. Иерархия и контроль. Высокие и плоские иерархии в организациях.
12. Увеличение числа иерархических уровней и проблемы коммуникаций, мотивации и избыточных расходов. Принцип минимальной цепочки команд.
13. Расширение и сужение области контроля. Установление контроля посредством горизонтальной дифференциации, децентрализации и стандартизации.
14. Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена.
15. Специфическое и общее окружение организации.
16. Источники неопределенности в организационном окружении: сложность, нестабильность и бедность ресурсами.
17. Теория ресурсной зависимости (Pfeffer and Salancik). Симбиотическая и конкурентная взаимозависимость организаций.
18. Стратегии управления симбиотическими ресурсными взаимозависимостями. Поддержание репутации компании. Кооптация аутсайдеров в структуру управления организацией.
19. Стратегические альянсы как способ обеспечения доступа организаций к необходимым ресурсам. Слияния и поглощения как наиболее формальная стратегия для управления симбиотической ресурсной взаимозависимостью.
20. Стратегии управления конкурентными ресурсными взаимозависимостями. Совмест-

ные предприятия между конкурирующими организациями. Одновременное управление симбиотическими и конкурентными взаимозависимостями.

21. Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества.
22. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне.
23. Стратегии функционального уровня: поддержание низких издержек и дифференциация. Функциональная стратегия и структура: выбор степени иерархичности, централизации и стандартизации для разных дивизионов.
24. Стратегии бизнес-уровня: поддержание низких издержек, дифференциация, сочетание дифференциации с низкими издержками, фокусирование. Бизнес-стратегия и структура компании.
25. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация. Корпоративная стратегия и структура.
26. Организационные изменения. Факторы, способствующие организационным изменениям. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.
27. Жизненный цикл организаций. Рождение организаций. Опасность новизны, отсутствие формальной структуры и враждебность внешнего окружения.
28. Экологическая модель рождения организаций (Hannan and Freeman). Популяции, наличие ресурсов и рождаемость организаций.
29. Стимулы роста рождаемости: увеличение объема знаний и подражание успешным ролевым моделям. Причины замедления рождаемости: преимущества первого хода и обеднение внешней среды.
30. Стратегии выживания: г-стратегии против К-стратегий и специализированные стратегии против общих стратегий. Процесс естественного отбора. Соответствие между стратегией выживания и типом конкурентных преимуществ.
31. Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности.
32. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм.
33. Стадийная модель организационного роста (Greiner). Рост посредством креативности и кризис лидерства. Рост посредством направленности и кризис автономности. Рост посредством делегирования и кризис контроля. Рост посредством координации и кризис красных флажков. Рост посредством сотрудничества.
34. Упадок организаций. Стадийная модель организационного упадка (Weitzel and Jonsen).

Пример кейса для разбора на итоговой аттестации по дисциплине «Стратегии развития компании»

Реструктуризация Philips: как голландский гигант изменил процессы создания ценности в компании

В 2006 году Джерард Клейстерлее, исполнительный директор Philips, продал полупроводниковый бизнес голландского конгломерата частным инвесторам более чем за 10 млрд. долл., используя денежные поступления для укрепления позиций в быстро растущих сегментах рынка, таких, как освещение и медицинские приборы. Одним удачным ходом Клейстерлее осуществил огромный прорыв, приблизившись к цели, которую его предшественники на высшем посту в Philips деклариовали, но не могли достичь: превращение сонной европейской компании, выпускающей электронные продукты с невысокой рентабельностью, в мощного игрока, ориентированного на потребительский рынок и демонстрирующего как уверенный рост доходов, так и стабильную отдачу на вложенный инвесторами капитал.

Для большинства крупных компаний рост прибыли и осуществление поглощений являются обычной стороной бизнеса. Но до недавнего времени Philips не был похож на большинство крупных компаний. Огромный, неповоротливый конгломерат, который производил все на свете, от ламп и электробритв до дефибрилляторов и магнитно-резонансных томографов, некоторое время занимался даже музыкальным бизнесом (на его лейбле PolyGram записывались Стинг и Элтон Джон). Теперь, после продажи полупроводникового подразделения и образования в компании четырех четко очерченных бизнес-единиц – медицина, освещение, потребительская электроника и бытовые приборы, - Клейстерлее приступил к восстановлению конкурентных позиций Philips в мире, где в основном царят его соперники из США и азиатских стран.

К тому времени, как Клейстерлее занял пост CEO в 2001 году (он занимал эту должность до 2011 года), Philips все еще позиционировал себя как массовый производитель бытовой электроники, полупроводников и электронных компонентов. В 2001-2002 годах кризис в компании достиг своего пика: Philips фиксировал крупные убытки и был вынужден уволить 55 тысяч человек, то есть около четверти сотрудников. Курс акций компании просел с примерно 60 долл. в 2001 году до 13 долл. в 2002-м. Дивизион полупроводников возглавил падение: его объем продаж снизился за два года на 30%. Когда технологический рынок оправился от потерь в 2003 и 2004 годах, результаты работы полупроводникового подразделения Philips также улучшились, но Клейстерлее и другие топ-менеджеры уже приняли решение переключить внимание инвесторов на более стабильные и предсказуемые направления деятельности компании, такие как специальные системы освещения и сложные медицинские приборы, демонстрировавшие, по крайней мере, 12% рентабельности.

Подвергшийся реструктуризации в 1990-е годы, Philips все еще оставался собранием разрозненных продуктовых линий с производственной базой, укорененной в Европе с ее высокими зарплатами. «В конце 1990-х мы слишком разбрасывались, - говорит Клейстерлее. – Но правила игры изменились, и времена вертикальной интеграции закончились». Клейстерлее начал передавать выпуск телевизоров, CD-плееров и электронных компонентов на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil. Philips также создал совместные предприятия с азиатскими соперниками, подобными корейской LG, чтобы оставаться конкурентоспособным на все более стандартизованном рынке телевизионных кинескопов и плоских ЖК-панелей.

Philips отреагировал на увеличение промышленного выпуска в странах с низкими издержками и рост китайского рынка перемещением массового производства в страны Азии. У себя дома в Европе компания теперь концентрируется на разработке и выпуске продукции с высокой добавленной ценностью. Клейстерлее продолжил закрытие заводов и перенос производства прибыльных дивизионов (например, осветительных приборов) в регионы с низкими издержками, такими, как Польша, Мексика и Китай. Десятилетие назад у Philips было 110 заводов по изготовлению ламп и другой осветительной продукции. Сегодня их осталось меньше 70, и 60% из 50 тысяч их сотрудников работают в странах с низкими зарплатами. Philips закрыл три осветительных предприятия в Голландии, хотя компания все еще вкладывает средства в производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии. «Когда меня спрашивают, в чем будущее европейского производства, я отвечаю: в комплексных системах, - объясняет Клейстерлее. – Мы знаем, что будущее должно заключаться в более высокой добавленной ценности и сервисах. Китай и Индия догоняют нас, но, пока мы продолжаем развиваться, у нас еще есть ценность, которую мы можем добавить».

Осветительные решения выглядят особенно многообещающими. Светодиодные лампы Philips дают яркий свет при низком нагреве и энергопотреблении. Они, в частности, используются в подсветке Букингемского дворца. По прогнозу McKinsey, к 2020 году светодиоды будут составлять 59% стоимости всего рынка осветительной продукции, по сравнению с 10% в 2010-м. По мере роста популярности новых ламп Philips ожидает, что его осветительное подразделение добьется 6-процентного роста годовых продаж при рентабельности свыше 13%. В 2006 году Philips приобрел бельгийскую фирму PLI, производящую сложные осветительные системы на основе твердотельных светодиодов. Светодиоды создают гибкое освещение, которое может менять свою интенсивность и цвет. Philips полагает, что такое освещение станет частью интерьерного дизайна. Посколь-

ку светодиоды можно подстраивать под разную длину световой волны, Philips также сотрудничает с ритейлерами на рынке предметов роскоши, чтобы подбирать идеальное освещение для витрин их магазинов. Бриллианты лучше всего выглядят в голубовато-белом свете, в то время как для золота нужны более теплые тона.

Когда Philips проектирует системы освещения для европейского или американского рынков, компания придает значение, в первую очередь, атмосфере и настроению. В развивающихся странах, однако, источники электричества часто бывают ненадежными или вообще отсутствуют, поэтому потребители предъявляют спрос на долговечные и доступные по цене осветительные приборы, которые не зависят от постоянного электроснабжения. Компания предложила две недорогие и экологичные альтернативы керосиновым лампам, повсеместно используемым на развивающихся рынках. Каждое из устройств работает на солнечных батареях. Ручной фонарик использует светодиоды и в простейшей версии предназначен для школьников, которым надо делать уроки по вечерам. Портативный фонарь, полезный при частых отключениях электричества, может работать в течение пяти часов, обеспечивая яркость 25-ваттной лампочки.

По оценкам Руди Провоста, главы подразделения Philips Lighting, к 2020 году на долю светодиодов будет приходиться 80% от общих продаж осветительной техники Philips, в то время как глобальный рынок светодиодной продукции может составить 95 млрд. долл. Согласно директиве Евросоюза, обычные лампы накаливания исчезнут с европейского рынка к 2012 году. Америка сделает то же самое к 2014 году. Некоторые страны, в частности, Австралия и Бразилия, уже избавились от электроламп. Светодиодные лампы Philips дают столько же света, сколько классическая 60-ваттная лампа, но потребляют в пять раз меньше энергии и служат в течение 20 лет.

Philips потратил 5 млрд. долл. на поглощения в отрасли, чтобы обеспечить контроль за каждым звеном в цепочке производства светодиодов. Компания стремится не только изготавливать микросхемы, крепления и цифровые системы контроля для технологии следующего поколения, но также комбинировать эти элементы в продвинутые системы, предназначенные для муниципалитетов и крупных корпораций. «Здесь мы не просто выпускаем индивидуальные компоненты, - говорит Провост. - Мы можем создавать огромную ценность, предлагая комплексные решения».

Philips постепенно смещается в верхнюю часть рынка, чтобы выжить в мире, где большинство базовых продуктов делается в Китае. Клейстерлее говорит, что улучшение дизайна всей продукции компании является ключевым для роста ее конкурентоспособности. Компания назначила первого директора по маркетингу для всей группы, Андреа Раньетти, который получил задание обновить корпоративный бренд, чтобы эффективно конкурировать с более дешевыми товарами из Китая и Юго-Восточной Азии. Идея заключалась в том, чтобы сконцентрироваться на продвинутых продуктах, которые красиво исполнены и просты в использовании. Philips прекрасно осведомлен о растущем покупательском раздражении по поводу устройств, к которым необходимо прилагать толстую книгу инструкций. Вместо этого Philips хочет сделать акцент на легких в употреблении машинах, таких, как кофеварка всего с двумя кнопками: одна чашка кофе или две. Philips также продолжает приобретать нишевых производителей, в частности, фирму Avent, выпускающую продукцию для детей, и изготовителя кофе-машин Saeco.

Одновременно со сдвигом в верхнюю часть рынка Philips начинает производить все большую часть своей продукции в Китае. Он является одной из крупнейших транснациональных компаний, представленных в этой стране, с 20 тысячами служащих и продажами в 12 млрд. евро. Половина выпускаемой продукции идет на экспорт в виде конечных товаров или компонентов для последующего использования. Часть расходов Philips на R&D также направляется в Китай. Клейстерлее заявляет, что «для нас Китай является не только производителем и крупным рынком сбыта, но и центром инноваций в области новых товаров и услуг в глобальном масштабе».

При этом Клейстерлее подчеркивает, что три четверти корпоративных исследований и разработок все еще выполняется в Европе, хотя половина производственных мощностей Philips уже отправилась за рубеж. Он считает, что продукты, подобные медицинским системам или световым реше-

ниям для автомобилей, будут и дальше изготавливаться в Европе. Но эти взгляды могут быстро поменяться. В 2004 году Клейстерлее тоже говорил о полупроводниковых мощностях компании в Гамбурге и Гренобле как одной из основ бизнеса группы. Сейчас большая часть этих подразделений уже продана.

Вопросы к кейсу

1. Какие риски, с Вашей точки зрения, несет в себе передача выпуска телевизоров и других электронных приборов Philips на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil, и как можно снизить эти риски?
2. Предложите, по крайней мере, три способа ускоренного продвижения светодиодных ламп Philips на рынках осветительной техники.
3. Считаете ли Вы оправданным решение Philips оставить производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии? Поясните Ваше мнение.
4. Предложите три довода «за» и три соображения «против» решения Philips открыть исследовательские подразделения в Китае, в задачи которых входит создание инноваций в области глобальных товаров и услуг. Склоняетесь ли Вы к тому, чтобы поддержать это решение или выступить против него? Поясните Вашу позицию.
5. Опишите, по крайней мере, пять способов увеличения рыночной доли Philips в соперничестве с другими производителями электронной техники для розничных рынков, подобными Sony и Samsung.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Стратегия развития компании»

Баллы	Критерии	Оценка
60-100 баллов	Активная работа в аудитории и более 60% верных ответов на вопросы кейса	«зачтено»
< 60 баллов	Менее 60% верных ответов на вопросы кейса	«не зачтено»

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены причины и сущность преобразований в компаниях
ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Приобретены навыки проведения анализа систем управления в компании с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем
ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Освоены основные способы представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией. Освоены навыки скоростного мышления при

	анализе проблемных ситуаций в проекте; Освоены навыки следования принципам повышения экономической эффективности проекта Освоены навыки определения целей, содержания и структуры проекта
--	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Адизес, Ицхак Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Адизес. - Москва: СИНТЕГ, 2022. - 265 с.
2. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. — М.: Юрайт. 2024. 362 с
3. Джоан, Магретта Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / Магретта Джоан. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 989 с.
4. Евстафьев В.А., Тюков М.А., Никитушкин И.М. Искусство стратегических коммуникаций. М.: ИТК Дашков и К. 2026 488 с.
5. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 435 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Такер, Роберт Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Такер Роберт Б. - М.: Олимп-Бизнес, 2022. - 176 с.
2. Ицхак, Адизес Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Адизес Ицхак. - М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2018. - 540 с.
3. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. — СПб.: Питер, 2008
4. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. — М.: Юрайт. 2024. 362 с.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.economist.com
2. www.businessweek.com
3. www.hbr.com
4. www.expert.ru
5. www.profile.ru
6. www.kommersant.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Повышение эффективности операционной деятельности

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

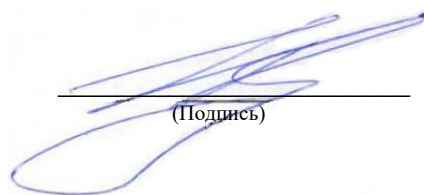
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)

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

(Подпись)

Коптелов А.К.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	6
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	8
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	8
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	9
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	9
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели и задачи дисциплины «Повышение эффективности операционной деятельности».

Основной целью курса является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать основные понятия, концепцию процессного подхода к управлению;
- уметь определять ключевые факторы и показатели успешного развития организации, необходимые для корпоративной стратегии
- уметь выявить и предотвратить кризисные явления в организации
- видеть систему процессов в целом, понимать взаимосвязи между отдельными частями и подсистемами организации;
- использовать процессный подход в управлении организацией/ подразделением;
- владеть навыками системного анализа, структуризации целей, формирования критериев ключевых бизнес процессов.
- владеть методиками моделирования и регламентации процессов.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций или элементов следующих компетенций:

- владение методами стратегического анализа.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем ¹	Знать основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования	Уметь организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов	Владеть навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
	ПСК-4. ² Анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объема экономических потерь, вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов	Знать методы анализа рисков, в том числе вероятности и объема экономических потерь в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов	Уметь использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне опытного пользователя	Владеть навыками оценки объема экономических потерь и уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска

¹ ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

² Профессиональный стандарт "Специалист по управлению рисками" (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 августа 2018 г. N 564н), код функции А/04.5

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины 40 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		40	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ³ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	Концепция управле- ния бизнес- процессами	10	6	4		2	4						ДИ
Тема 2	Моделирование биз- нес-процессов	10	6	4		2	4						П
Тема 3	Совершенствование бизнес-процессов	6	2			2	4						О, ДИ
Тема 4	Регламентация и кон- троллинг бизнес-процессов	6	2			2	4						ДИ
Тема 5	Организация процессного управления в компании	8	4			4	4						О, ДИ
Итого:		40	20	8		12	20						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												экзамен
	Всего	40	20	8		12	20						

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос(О), деловая игра (ДИ), практикум (П) и др.

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
Тема 1 Концепция управления бизнес-процессами	Процессы и проекты, процессный и функциональный подходы, стратегическое управление процессами, процесс и его окружение, классификация процессов, технология управления бизнес-процессами	Практикум: «Технология управления бизнес-процессами»
Тема 2 Моделирование бизнес-процессов	- Нотации и инструментальные средства моделирования, - технология описания БП, - моделирование процессов,	Проект по моделированию процесса, моделирование других предметных областей
Тема 3 Совершенствование бизнес-процессов	- Комплекс работ по оптимизации процессов, анализ процессов, - совершенствование процессов,	Реинжиниринг процессов
Тема 4 Регламентация и контроллинг бизнес-процессов	Классификация регламентов, структура и примеры регламентов, регламентация процессов, контроллинг процессов, KPI процессов и мотивация персонала, бизнес-процессов	Внедрение регламентов усовершенствованных процессов,
Тема 5 Организация процессного управления в компании	Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях, элементы Системы управления процессами (СУП): методология (положение об управлении процессами), программное обеспечение (ПОБ), процессный офис (ПОФ)	Организация проекта по описанию бизнес-процесса

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. самостоятельное изучение разделов курса и повторение лекционного материала и материалов учебника;
2. подготовка к текущему контролю (решение тестов, задач, кейсов);
3. подготовка к участию в дискуссиях;
4. обзор интернет-сайтов и разработка каталога интернет-ресурсов по заданной теме;
5. обзор периодической литературы и профессиональных изданий;

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

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Текущий контроль: при проведении занятий лекционного и семинарского типа: устные опросы, дискуссии, деловые игры, на которых рассматриваются следующие вопросы:

1. Функциональный и процессный подходы к управлению
2. Процесс и его компоненты
3. Классификация бизнес-процессов
4. Моделирование бизнеса
5. Автоматизация процессов
6. Анализ процессов
7. Функционально-стоимостной анализ
8. Зрелость процессного управления
9. Совершенствование процессов
10. Система управления процессами

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен. Письменная работа. Итоговая оценка выставляется по результатам письменной работы, а также с учетом активности слушателя в аудитории

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Тема письменной работы раскрыта, активная работа в аудитории
75-89 баллов	4, «хорошо»	Тема письменной работы раскрыта не полностью, активная работа в аудитории
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Тема письменной работы раскрыта не полностью, неактивная работа в аудитории
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Тема письменной работы не раскрыта

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Владеет навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
ПСК-4 Анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объема экономических потерь, вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов	Владеет навыками оценки объема экономических потерь и уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска

Вопросы письменной работы к промежуточной аттестации:

1. Укажите основное отличие проекта от процесса?
2. Преимущества процессного управления перед функциональным
3. Кто такой владелец процесса?
4. Какие потребители процессов бывают и почему они важны?

5. Результативность и эффективность процесса
6. Классификация процессов
7. Что значит управлять процессом?
8. Основные цели описания бизнес-процессов
9. Какие типы моделей нужно разрабатывать на этапе описания бизнес-процесса?
10. Правильное наименование процесса
11. Декомпозиция/ детализация процессов
12. Какой критерий является основным при выборе глубины описания бизнес-процесса?
13. Нотации и инструментальные средства моделирования
14. CASE-средства моделирования и управления процессами
15. Из чего состоит типовой проект моделирования процесса?
16. Какие виды анализа процессов Вам известны?
17. Подходы к совершенствованию процессов (реинжиниринг и оптимизация процессов)
18. Какие типы моделей нужно разрабатывать на финальном этапе совершенствования бизнес-процесса?
19. Комплекс работ по оптимизации процессов
20. Кто должен принимать окончательное решение по оптимизации бизнес-процесса?
21. Основные подходы к автоматизации процессов
22. Что не относится к преимуществам автоматизации посредством коробочного решения?
23. Какие бывают виды регламентов?
24. Регламентация и внедрение регламентов процессов «как должно быть»
25. Из чего должен состоять План внедрения процесса «кдб»?
26. KPI и контроллинг процессов
27. Почему важно непрерывно совершенствовать процессы?
28. Связь процессов и системы мотивации персонала
29. На какое количество KPI процесса рекомендуют увязывать переменную/ мотивационную часть оплаты труда исполнителя?
30. Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях
31. Из каких элементов состоит Система управления процессами (СУП)?
32. Назначение и функционал Процессного офиса (ПОФ)?
33. Организация проектов по описанию и совершенствованию процессов

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Указ Президента № 1100 от 21.08.2012 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ».
2. Указ Президента № 1276 от 10.09.2012 «Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц субъектов РФ».
3. Распоряжение Правительства № 2550-р от 27.12.2012 (утвердившее методику разработки КПЭ).

7.2 Основная литература.

1. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 371 с. — (Высшее образование).
2. Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]: учеб. -метод. пособие / М.: Финансы и статистика. - Режим доступа: ЭБС "Лань" http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=1026

3. Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021.
4. Д. Бондаренко «22 приема оптимизации бизнес-процессов», 2020 г.
<https://www.litres.ru/denis-alekseevich-bondarenko/22-priema-optimizacii-biznes-processov>
5. Байбородова Л. В., Чернявская А. П. Методология и методы научного исследования. — М.: Юрайт. 2024. 222 с.
6. Лидерство. Командный менеджмент. М.: Альпина Паблишер . 2026 224 с.; Личная эффективность/ Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. Управление карьерой . М.: Альпина Паблишер.2026. 218 с.

7.3 Дополнительная литература.

1. И.А. Мостовщикова, И.А. Соловьева Эффективность инноваций и кадровый потенциал предприятия, Челябинск : ЮУрГУ, 2022. 170, [1] с. : ил., цв. ил.
2. Мокий М. С., Никифоров А. Л., Мокий В. С. Методология научных исследований. — М.: Юрайт. 2024. 260 с.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. <http://abpmp.org.ru>
3. www.executive.ru
4. <http://www.cfin.ru/itm/bpr>
5. <http://www.aup.ru>
6. <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/>
7. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1421905>
8. <https://www.elma-bpm.ru>
9. <http://bpms.ru/links>

Библиотека BPM СВОК v.3
 Business Process Management
 Process Modeling
 Process Analysis
 Process Design
 Process Performance Measurement
 Process Transformation
 Process Organization
 Enterprise Process Management
 BPM Technology

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук с колонками
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- компьютерные классы с выходом в Интернет

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Принципы и технологии
бережливого производства (лин-менеджмент)**

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель, к.э.н.



А.В. Павлуцкий

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>5</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>8</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>9</u>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	11
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	11
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	11
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	12
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>12</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная цель дисциплины - дать целостное представление о концепции «бережливого производства» как философии и методологии выявления непроизводительных затрат, снижения потерь и на этой основе повышения эффективности использования всех имеющихся ресурсов в компании.

В настоящем курсе бережливое производство рассматривается в контексте его исторического развития как феномен, имеющий свои особенности, инструментарий и методологию.

Основная задача курса состоит в том, чтобы, раскрывая сущность и специфику бережливого производства, снабдить слушателей методами и инструментарием снижения затрат и финансового оздоровления, которые помогут им в будущем самостоятельно совершенствовать процессы в своих компаниях.

Курс рассчитан на менеджеров компаний, слушателей программы MBA.

Процесс изучения дисциплины «Бережливое производство» направлен на формирование

профессиональной компетенции

- владение методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- базовые понятия, принципы и методы бережливого производства;
- основные подходы к измерению и количественному анализу производственных систем;
- методологию описания и перепроектирования бизнес-процессов.

Уметь:

- определять и анализировать узкие места в бизнес-процессах;
- оценивать параметры и потенциал совершенствования бизнес-процессов.

Владеть навыками:

- использования основного инструментария и методов анализа и описания производственных процессов;
- использования основного инструментария и методов совершенствования производственных процессов;
- оценки экономической эффективности усовершенствования производственных систем.

Предшествующими дисциплинами, на которых непосредственно базируется дисциплина «Бережливое производство», являются «Методы статистического управления качеством», «Теория ограничения систем (ТОС)».

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-1. ¹ Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота..	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н)

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины 40 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/13	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		40	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ² , про- межуточной аттестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	История и сущ- ность «бережли- вого производ- ства».	5	3	1		2	2						Д
Тема 2	Процесс и управ- ление процесса- ми.	6	3	1		2	3						Д

² Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д), деловая игра (ДИ)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ² , про- межуточной аттестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 3	Деловая игра на получение прак- тических навы- ков построения «бережливого производства».	8	5	1		4	3						ДИ
Тема 4	Философия «бе- режливого про- изводства».	5	2	1		1	3						Д
Тема 5	Методология «бережливого производства».	5	2	1		1	3						Д
Тема 6	Инструментарий «бережливого производства».	6	3	0.5		2.5	3						Д
Тема 7	«Бережливое производство» в сфере услуг и управления то- варными потока- ми.	5	2	0,5		1,5	3						Д
Итого:		40	20	6		14	20						
	Подготовка и сдача экзаме- на/зачета												зачет
	Всего	40	20	6		14	20						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. История и сущность «бережливого производства».	Почему это актуально? Функциональное управление: достоинства и недостатки. История возникновения: от Производственной Системы Тойоты (TPS-Toyota Production System) к Бережливому производству (Lean Thinking).	Эффекты от внедрения Бережливого производства. Опыт применения.
Тема 2. Процесс и управление процессами.	Сущность процесса. Признаки процесса. Основной процесс. Ключевой процесс. Вспомогательный процесс. Клиентский процесс. Учиться видеть процессы. Признаки неэффективности процессов.	Практикум: Учиться видеть процессы. Признаки неэффективности процессов.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 3. Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».
Тема 4. Философия «бережливого производства»	Пять принципов бережливого производства: ценность, поток, течение, вытягивание, совершенствование. Пять типов преобразований в процессе. Выявление преобразований, добавляющих ценность: критерии и признаки. Целостная задача. Потери и затраты. Семь видов потерь. Цена потерь.	Показатели оценки эффективности процессов: скорость процесса, эффективность процесса, время цикла, время такта, вариабельность.
Тема 5. Методология «бережливого производства»	Цикл внедрения: определение, описание, измерение, совершенствование, оценка. Определение: постановка цели и определение границ. Описание: составление карты потока как есть. Измерение: хронометраж и оценка эффективности.	Совершенствование: «кайдзен потока» и «кайдзен процесса». Внедрение: физическое изменение и документирование. Оценка результатов.
Тема 6. Инструментарий «бережливого производства»	Глоссарий «бережливого производства». Методы анализа процессов. Методы описания и измерения процессов. Методы совершенствования процессов. Диаграмма Исикавы. Диаграмма показателей. Матрица показателей. Тестирование критериев. Карта потока. Межфункциональная блок-схема процесса.	Метод «5 почему?». Карта потребителя. KANO-анализ. Методы статистического анализа. Метод «5S». TPM – всеобщий уход за оборудованием. SMED – быстрая переналадка оборудования.
Тема 7. «Бережливое производство» в сфере услуг и управления товарными потоками.	Роль поставщиков и клиентов в основном процессе. Построение длительных партнерских отношений с поставщиками. Принципы построения. Выгоды и эффективность.	Бережливое производство в сфере услуг – «бережливое обеспечение».

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий
2. Подготовка к семинарам, написанию итоговых эссе.

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

Текущий контроль подразумевает дискуссии по результатам деловой игры и на которых рассматриваются следующие вопросы:

1. Описание и хронометраж потока создания ценности. Создание гистограммы потока.
2. Выравнивание гистограммы потока создания ценности под расчетное время такта.
3. Расчет КПД процесса.
4. Применение KANO-матрицы.
5. Применение диаграммы Исикавы.
6. Поиск потерь методом «5 Почему?».
7. Применение системы наведения порядка «5S».

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме выполнения итоговой письменной работы. Это вопросы, предполагающие ответ в виде короткого эссе.

Итоговая оценка по курсу проставляется в приложение к диплому.

Эссе слушателя — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В эссе должны быть даны оценки экономической эффективности усовершенствования производственных систем.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
60-100 баллов	«зачтено»	Тема раскрыта более чем в 60% эссе (ответов на поставленные вопросы)
< 60 баллов	«не зачтено»	Тема не раскрыта в 40% и более ответов на поставленные в эссе вопросы

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота	Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством

Вопросы к промежуточной аттестации (примерные темы для написания коротких эссе:

1. Понятие рынка и условия его возникновения. Субъекты рынка.
2. Спрос и его факторы. Функция спроса. Понятие цены спроса.
3. Предложение и его факторы. Функция предложения. Понятие цены предложения.
4. Модель рыночного равновесия. Равновесная цена и равновесный объем.
5. Излишек потребителя и излишек производителя.
6. Эластичность спроса по цене и по доходу.
7. Перекрестная эластичность спроса.
8. Эластичность предложения и факторы ее определяющие.
9. Понятие полезности блага в экономической теории. Общая и предельная полезность блага для потребителя.
10. Взаимосвязь потребности и цены блага.
11. Кривые безразличия и их свойства.
12. Бюджетное ограничение. Влияние изменения цен и дохода на бюджетное ограничение.
13. Потребительский выбор и максимизация благосостояния потребителя.
14. Фирма и её экономическая природа. Классификация фирм по размеру и по юридической форме.
15. Длительный и короткий периоды в деятельности фирмы.
16. Концепция издержек в экономической теории. Экономические и бухгалтерские издержки.
17. Постоянные, переменные и предельные издержки фирмы.
18. Общий, средний и предельный доход фирмы.
19. Прибыль. Экономическая, бухгалтерская и нормальная прибыль.
20. Классификация рыночных структур. Основные признаки рынка совершенной конкуренции.
21. Условие равновесия фирмы на конкурентном рынке в краткосрочном периоде.
22. Долгосрочное равновесие конкурентной фирмы.
23. Несовершенная конкуренция и её формы.
24. Чистая монополия и её признаки. Спрос на продукцию монопольной фирмы.
25. Кривая предельного дохода и предельных издержек фирмы-монополиста.
26. Условия равновесия монопольной фирмы: выбор объема выпуска и цены. Излишек потребителя и излишек производителя в условиях чистой монополии. Проблема «мертвого убьтка».
27. Ценовая дискриминация. Виды ценовой дискриминации.
28. Характеристика рынка монополистической конкуренции с дифференциацией продукта.
29. Олигополистическая структура рынка и модели олигополии. «Дилемма заключённого».
30. Показатели монопольной власти. Антимонopolное законодательство и регулирование экономики.
31. Общая характеристика рынков факторов производства.
32. Спрос на фактор производства и выбор фирмой оптимального объёма закупок фактора производства.
33. Особенности рынков труда.
34. Особенности рынка капитала и земельных ресурсов.
35. Внешние эффекты. Положительные и отрицательные внешние эффекты
36. Права собственности и внешние эффекты, теорема Р. Коуза.
37. Трансакционные издержки. Экономические методы борьбы с загрязнением окружающей среды.

38. Общественные блага. Чистые частные и чистые общественные блага.
39. Формирование спроса на чистые общественные блага.
40. Предложение общественных благ, «проблема безбилетника».

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. от 04.08.2026 N 292-ФЗ.

7.2 Основная литература.

1. Джеймс Вумек, Дэниел Джонс «Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании», М.: Альпина Диджитал, 2018 – 650 стр. 83 иллюстрации. Ссылка на книгу <https://vk.cc/9y8N7S>
2. Лайкер Дж., Трахилис Й., Лидерство на всех уровнях бережливого производства, Альпина Паблишер, 2026.
3. Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг», Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 464 с.
4. Поздняков В.Я., Поздняков В.Я., Прудников В.М. Производственный менеджмент. Учебник. М.: Инфра-М. 2026 412 с.
5. Байбородова Л. В., Чернявская А. П. Методология и методы научного исследования. — М.: Юрайт. 2024. 222 с.

7.3 Дополнительная литература.

1. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 125 с.
2. Рассел, Джесси Бережливое производство / Джесси Рассел. - М.: VSD, 2024. - 639 с.
3. Мокий М. С., Никифоров А. Л., Мокий В. С. Методология научных исследований. — М.: Юрайт. 2024. 260 с.
4. И.А. Мостовщикова, И.А. Соловьева Эффективность инноваций и кадровый потенциал предприятия, Челябинск: ЮУрГУ, 2022. 170, [1] с. : ил., цв. ил.
5. Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинирую качество шести сигм со скоростью бережливого производства/ Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2007 г. – 360 с.
6. Иллюстрированный глоссарий по бережливому производству / Под ред. Ч. Марчвински и Дж. Шука; Пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс: CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. -123 с.
7. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 346 с.

8. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021

7.4 Интернет-ресурсы.

1. www.informs.org - сайт Institute for Operations Research and Management Science, посвященный практическим приложениям количественных методов в разных областях менеджмента со ссылками на профессиональные журналы, в частности в области операционного менеджмента и теории ограничений.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет;

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 20 » марта 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление качеством на основе системы «шесть сигм»

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 год

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Казинцев А.В.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>5</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
4.1 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>8</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</u>	<u>8</u>
<u>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>9</u>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	9
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	9
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	10
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	10
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>10</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является ознакомить слушателей с основными элементами системы Шесть Сигм (цикл DMAIC (ОИАСК)), ролевая инфраструктура, инфраструктура внедрения решений, основные методические аспекты и законы совершенствования, простые статистические инструменты анализа, элементы проектной работы по методу Шесть Сигм).

Основные задачи дисциплины

Приобретение систематических знаний и понимание цикла DMAIC (ОИАСК): Определение

– Измерение – Анализ – Совершенствование – Контроль, где

- Фаза «Определение» – подтверждение возможности и определение границ проекта,
- Фаза «Измерение» - сбор данных для определения текущего состояния,
- Фаза «Анализ» - интерпретация данных для установления причинно-следственных связей
- Фаза «Совершенствование» - разработка решений, направленных на устранение подтверждённых причин проблем,
- Фаза «Контроль» - внедрение процедур, позволяющих обеспечить устойчивость достигнутого совершенствования/эффекта;

Приобретение системных знаний о разработке действенной инфраструктуры совершенствования – роли и взаимосвязи, планирование, проектная работа, KPI, моделирование;

Ознакомление с базовыми инструментами метода Шесть Сигм – отбора и определения проектов, диагностики процессов, управления ресурсами, определения причинно-следственных связей, межпроцессного контроля, анализа данных, фокусирования/определения приоритетов, генерации и систематизации идей.

Процесс изучения дисциплины «Управление качеством на основе системы «Шесть Сигм» направлен на формирование системного понимания принципов работы методологии Шести Сигм.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-1. ¹ Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота..	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению
	ПК-2 ² . Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Знать основные принципы повышения экономической эффективности проекта	Умение определения целей, содержания и структуры проекта	Владеть основными способами представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией.

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н)

² Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины 32 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/11	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		32	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ³ , про- межуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тем а 1	Система Шесть Сигм – исто- рия, решающие факторы успеха, основ- ные идеи и ба- зовые концеп- ции метода	7	3	1		2	4						О
Тем а 2	Ролевая инфра- структура си- стемы Шесть Сигм	7	3	1		2	4						О

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ³ , про- межуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тем а 3	Цикл DMAIC (ОИАСК) – ос- новные ас- пекты и базо- вый инстру- ментарий	9	5	1		4	4						О
Тем а 4	Специальный инструмента- рий методики Шесть Сигм.	9	5	1		4	4						О
Итого:		32	16	4		12	16						
	Подготовка и сдача экзамена/за- чета												зачет
	Всего	32	16	4		12	16						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Система Шесть Сигм – история, решающие факторы успеха, основные идеи метода экономические понятия	Философия метода Шесть Сигм. Решающие факторы успеха.	Практикум: Решающие факторы успеха.
Тема 2. Ролевая инфраструктура системы Шесть Сигм.	Типовые роли и взаимосвязи в инфраструктуре Шесть Сигм	Практикум: Типовые роли и взаимосвязи в инфраструктуре Шесть Сигм
Тема 3. Цикл DMAIC (ОИАСК).	Раскрытие каждой фазы цикла ОИАСК (Определение – Измерение – Анализ – Совершенствование – Контроль): мероприятия и базовые инструменты.	Практикум: Базовые инструменты каждой фазы цикла DMAIC
Тема 4. Специальный инструментальный методики Шесть Сигм.	Определение границ проектов, инструменты определения причинно-следственных связей, карты процессов и карты потока ценности, простые инструменты статистического анализа.	Практикум: Инструменты статистического анализа.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. самостоятельное изучение разделов курса;
2. повторение лекционного материала и материалов учебника;
3. подготовка к текущему контролю (групповая работа);
4. практические кейсы и задачи

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

Текущий контроль подразумевает опросы слушателей по следующим разделам дисциплины:

- Определения качества. Этапы управления качеством. TQM
- Качество и надёжность
- Затраты на качество
- Обзор Шесть Сигм. Исследование потерь
- Система поддержки и роли (инфраструктура)
- Процесс Шесть Сигм
- Критические для качества характеристики
- Роли и ответственность
- Основные концепции Шесть Сигм
- Цикл P-DMAIC

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен зачет. Слушателям предлагается написать небольшое эссе по экспертной оценке проекта, где нужно раскрыть следующие моменты.

Экспертная оценка Проектов

- Составить список возможных Проектов по Карте потерь
- Чётко определить Целевые значения Проектов
- Определить «вес» каждого Критерия (по КРІ Подразделения)
- Определить «баллы» Процесса по каждому Критерию
- Заполнить Таблицу экспертных оценок
- Оценить Приоритет Проекта

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
60-100 баллов	«зачтено»	Основные требования к эссе выполнены. На более 60% вопросов даны верные развернутые ответы
< 60 баллов	«не зачтено»	Тема не раскрыта или раскрыта слабо. Экспертная оценка ошибочна.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота	Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством
ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Освоены основные способы представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией. Освоены навыки скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте; Освоены навыки следования принципам повышения экономической эффективности проекта Освоены навыки определения целей, содержания и структуры проекта

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. от 04.08.2026 N 292-ФЗ.

7.2 Основная литература.

1. Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг», Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 464 с.
2. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 371 с. — (Высшее образование)

3. Чамберс Д. Уилер Д. Статистическое управление процессами, Альпина Паблишер, 2021. –410 с.
4. Байбородова Л. В., Чернявская А. П. Методология и методы научного исследования. — М.: Юрайт. 2024. 222 с.

7.3 Дополнительная литература.

1. 1. Ларри Холп, Пит Панде, «Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством», Альпина Паблишер, Москва, 2006 г. (с переизданиями).
2. 2. Александр Казинцев, «Шесть Сигм в России. Методика снижения потерь, дефектов, издержек», Ассоциация Шесть Сигм, Москва, 2009 год.
3. Мокий М. С., Никифоров А. Л., Мокий В. С. Методология научных исследований. — М.: Юрайт. 2024. 260 с.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. <http://www.six-sigma.ru/>
2. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
3. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
4. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
5. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации» Бизнес-карта»
6. [www. rbs.ru](http://www.rbs.ru/) / - Информационное агентство» РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система
8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru/ - Поисковая система
10. www.busineslearning.ru/ - Система дистанционного бизнес образования
11. www.test.specialist.ru/ - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
12. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
13. <http://www.garant.ru/>- Гарант

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет;

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 17 » марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Управление цепочками поставок.
Статистический анализ и прогноз спроса**

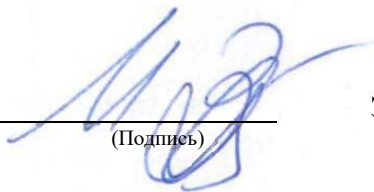
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):
Доцент, к.физ.-мат.н., доцент
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Зайцев Михаил Григорьевич
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>5</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>7</u>
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>11</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</u>	<u>11</u>
<u>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>15</u>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	15
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	16
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	16
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	16
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>16</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать, что такое «ресурс узкого места» (или «бутылочное горлышко»);
- уметь найти расположение «ресурса узкого места» в производственной линии
- владеть навыками составления оптимального плана производства на основе максимально эффективного использования «ресурса узкого места»
- уметь составить эффективный график закупки сырья и график работы ресурсов с избыточными мощностями, используя знания о «ресурсе узкого места»;
- знать методику управления производственным процессом с помощью временного буфера
- знать основные концепции планирования проекта: критический путь и критическая цепь Гольдрата
- знать классификацию издержек, прямых затрат и упущенных возможностей, связанных с управлением запасами;
- ясно представлять себе концепцию экономичного размера заказа для оптимизации товарных запасов
- владеть навыками и практическими приемами оптимизации товарных запасов, планов закупок и принятия управленческих решений в области управления запасами с помощью MS Excel;
- знать методику оценок рисков возникновения дефицита и определения оптимального уровня обслуживания клиентов
- владеть навыками расчета потерь, связанных с дефицитом и с хранением безопасного резерва, расчета оптимального уровня обслуживания клиента и оценки оптимальных безопасных резервов с помощью MS Excel;
- знать статистические методы анализа и прогноза спроса, необходимые для планирования и организации эффективного управления запасами,
- уметь осуществить сбор, обработку и оценку информации для подготовки и принятия управленческих решений в области управления запасами,
- владеть навыками практического статистического анализа и прогноза спроса с использованием MS Excel
- знать базовые методы статистического моделирования
- владеть навыками принятия управленческих решений на основе моделирования Монте-Карло с использованием соответствующей надстройки к MS Excel
- уметь проанализировать существующие формы организации управления закупками и запасами, структуру цепочки поставок и обосновать предложения по их совершенствованию на основе выработанных прогнозных моделей;
- уметь использовать приобретенные знания в повседневной практической деятельности, стимулировать интеграцию изученных методов с ERP системами, используемыми в компаниях, где работают участники.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-1. ¹ Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению
	ПСК-3. ² Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	31 - Знать методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий 32 - Знать технические и программные решения обеспечения сохранности и защиты цифрового контента	У1 - Уметь: собирать, изучать и анализировать требования к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации	В1 - Владеть навыками разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н), код функции D/04.6

² Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н), код функции B/04.6, 05.6

	ПСК-5, ³ Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	Знать законодательство Российской Федерации, нормативные правовые акты в сфере управления рисками Знать типовые документы в области управления рисками	Уметь собирать и формировать список требований (рекомендаций) регуляторов (законодательства Российской Федерации) в области управления рисками	Владеть навыками формирования проектов внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации
--	---	---	--	---

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины 68 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		34	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24/22	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		34	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		68	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

³ Профессиональный стандарт "Специалист по управлению рисками" (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 апреля 2025 г. N 264н), код функции С/04.5

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ⁴ , про- межуточной аттестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	Роль лимитиру- ющего ресурса в оптимизации планировании и управления опе- рациями.	10	5	2		3	5						К
Тема 2	Эффективное управление опе- рациями на про- изводстве. Кон- цепция Гольдра- та «Барабан – Буфер – Веревка»	8	4	1		3	4						П
Тема 3	Основные кон- цепции планиро- вания проектов	8	4	1		3	4						П
Тема 4	Применение тео- рии ограничений в управлении проектами. Вре- менные буферы проекта	8	4	1		3	4						Д, П
Тема 5	Фундаменталь- ные проблемы управление це- почкой поставок и пути их реше- ния	10	5	2		3	5						К
Тема 6	Модели оптими- зации управления запасами	8	4	1		3	4						К
Тема 7	Постановка си- стемы управле- ния запасами на предприятии	8	4	1		3	4						П
Тема 8	Методы построе- ния бизнес про- гноза и опреде- ления статисти- ческих характе- ристик спроса на планируемый	8	4	1		3	4						КР

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практикум (П), контрольная работа – задание (КР)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ⁴ , про- межуточной аттестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	период												
	Итого:	68	34	10		24	34						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета											экзамен	
	Всего	68	34	10		24	34						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название раз- делов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Роль лимитирующего ресурса в оптимизации планировании и управления операциями.	Количественная модель оптимизации планирования производства на заводе ФОРЕВА и ее реализация в MS Excel. Оптимальный план производства. Идентификация лимитирующего ресурса («узкого места»). Оптимальный план. Принятие управленческих и инвестиционных решений на основе сформулированной модели.	Кейс «Инновационное производство компании ФОРЕВА». – Формулировка проблем, стоящих перед руководством завода – Дискуссия по поводу описанных в кейсе управленческих решений руководства завода – Схема производственных процессов завода ФОРЕВА – Компьютерный симулятор Гольдрата: имитация управления производством ФОРЕВА. Обсуждения результатов управления различных участников
Тема 2. Эффективное управление операциями на производстве. Концепция Гольдрата «Барабан – Буфер – Веревка»	Аналогия между процессом производства и колонной солдат на марше. Предельный темп работы ресурса узкого места («Барабан») – задает ритм для работы всего производства. Планирование моментов закупки сырья и запуска ресурсов с избыточной мощностью от ресурса «узкого места». Ограничение незавершенного производства (WIP) на производственной линии («Веревка») – решающее условие эффективности производства. «Временной буфер» – управленческий инструмент, позволяющий справляться с неизбежными вариациями производственных мощностей, времени выполнения и доставки полуфабрикатов, случайными остановками и другими проблемами производства, фокусирующий внимание операцион-	Методика работы с временным буфером на заводе ФОРЕВА. Пять шагов непрерывного совершенствования Гольдрата.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	ного менеджера на наиболее важных проблемах, определяющих прибыль от производства.	
Тема 3. Основные концепции планирования проектов	Диаграмма Ганта. Сетевой график. Критический путь и временные резервы некритических стадий.	Компьютерный практикум: Проект Снеси-Построй. Анализ проекта с помощью MS Project Соотношение «Длительность – Стоимость» проекта. Проблема перегрузки лимитированных трудовых ресурсов при планировании проекта. Концепция «Критической цепи» Голдрата.
Тема 4. Применение теории ограничений в управлении проектами. Временные буферы проекта	Внутренне присущая любому проекту неопределенность – основная причина задержек проекта и превышение запланированного бюджета. Учет неопределенности времени выполнения отдельных стадий проекта (метод PERT) – □- распределение. Оптимистичная, наивероятнейшая и пессимистичная оценки времени выполнения стадий проекта – Среднее время выполнения проекта и его стандартное отклонение – Вероятность выполнения проекта к определенному сроку Как управлять проектом в условиях неопределенности ○ Временной резерв для каждой стадии. Как он оценивается? ○ Почему, несмотря на большие временные резервы, закладываемые в проект, мы все равно опаздываем? – Сфокусированность управляющего проектами: ○ Критический путь ○ Ранний или поздний старт для некритических стадий? ○ Как производится мониторинг проекта, какой основной показатель прогресса проекта? Помогает ли он управляющему быть сфокусированным? ○ Временные буферы: где их ставить и как определять их размер? Наиболее перегруженный ресурс – бутылочное горлышко. Как планировать его загрузку?	Компьютерный практикум: Определение критической цепи проекта Снеси-Построй. Централизация временных резервов стадий во временные буферы. Определение их размера и положения в проекте. Методика управления проектом с помощью временных буферов.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 5 Фундаментальные проблемы управление цепочкой поставок и пути их решения	Деловая игра – “Цепочка поставок” Анализ результатов игры различных команд Фундаментальные проблемы управление цепочкой поставок – «Ограниченная рациональность» и «Эффект хлыста» (Bullwhip effect) – Огромные запасы и медленная реакция на изменения Пути решения фундаментальных проблем цепочки поставок — Координация и кооперация в цепочке поставок: проблемы доверия и инициативы игроков. — Устранение «лишних звеньев в цепочке поставок — Уменьшение времени реакции поставщика на заказ клиента – JIT-Delivery или Continuous Replenishment Program: сильные стороны и проблемы системы.	Деловая игра – “Цепочка поставок” Анализ результатов игры различных команд Фундаментальные проблемы управление цепочкой поставок Кейс LEGO Russia: взаимодействие производителя и большой розничной цепи
Тема 6. Модели оптимизации управления запасами	Классификация издержек управления запасами, модели экономичного размера запаса EOQ и экономичной партии продукции EBQ. Анализ упрощающих предположений для вывода простой формулы EOQ. Оптимальная частота заказа для группы товаров.	Компьютерный практикум – 2 часа Снятие упрощающих предположений, сделанных при выводе формулы EOQ с сохранением концепции оптимального управления запаса и при использовании MS Excel. Мини-кейсы: - EOQ и требования жизни - учет оптовых скидок; -выбор оптимального перевозчика -оптимизация объемов закупок на конечном горизонте планирования при сезонном спросе. - оптимизация частоты заказов для группы товаров
Тема 7. Постановка системы управления запасами на предприятии	Выбор оптимальной частоты заказов для различных групп товаров Обзор материала из курса «Методы оценки и оптимизации рисков» — Статистический анализ спроса для различных групп товара (определение трендов, сезонности), определение его характеристик и прогноз на планируемый период — риск дефицита, безопасный резерв Расчет величины потерь от дефицита и от хранения безопасного резерва. Минимизация суммы этих потерь. Оптимальный риск дефицита для данной группы товаров. Расчет уровня обслуживания при данном (или оптимальном) риске дефицита в моде-	Компьютерный практикум – 2 часа — Оптимизация управления запасами для группы товаров: — Частота заказов — Оптимальный риск дефицита (без учета репутационных потерь) — Расчет оптимальных разменов заказа для каждого товара в группе в зависимости от величины запасов на складе в момент заказа. Влияние репутационных потерь (возможной потери клиентов из-за дефицита) на величину безопасных резервов.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	ли точки перезаказа Модель фиксированного периода между заказами – для управления группой товаров.	
Тема 8. Методы построения бизнес прогноза и определения статистических характеристик спроса на планируемый период	Цель статистического прогноза спроса. Принципы технического бизнес-прогноза. Компоненты временного ряда. Способы построения прогноза: Априорно-эмпирические и адаптивные методы Метод наименьших квадратов. Нерегулярная компонента - анализ остатков для оценки качества прогноза. Надстройка ACF.xlam Обзор мультипликативной модели декомпозиция временного ряда с трендом и сезонными факторами (обзор материалы из курса «Методы оценки и оптимизации рисков»). Адаптивные методы. Скользящее среднее и экспоненциальное сглаживание. <i>Компьютерный практикум</i> <i>Анализ данных по методу скользящего среднего и экспоненциального сглаживания</i> Методы Хольта и Хольта-Винтерса и его частные случаи.	Компьютерный практикум Различные априорно-эмпирические тренды для мультипликативной модели. Компьютерный практикум Анализ данных по методу Хольта и методу Хольта с сезонными факторами Модели с объясняющими переменными для прогноза и статистического анализа спроса. Многомерные регрессии в бизнес - прогнозе. Простая линейная регрессия. Необходимые объясняющие переменные. Множественная регрессия. Функция =ЛИНЕЙН(...) в анализе данных. Поход к построению системы автозаказа на предприятии: преимущества и проблемы.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. самостоятельное изучение разделов курса по методическим пособиям;
2. Предварительное ознакомление и домашний анализ практической ситуации «Завод ФОРЕВА»
3. повторение лекционного материала и материалов учебника;
4. выполнение одного контрольного внеаудиторного индивидуального задания;

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

Текущий контроль. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен разбор кейсов, компьютерные практикумы, а также одно контрольное внеаудиторное индивидуальное задание, которое выявляет навыки самостоятельного анализа, обобщения, постановки и решения конкретных управленческих проблем на базе концепций и технологий оптимального управления запасами.

Краткие методические указания по подготовке и написанию домашнего контрольного задания

Предложение о применении одной из изученных технологий оптимального управления запасами, моделирования и прогноза спроса может касаться

- улучшений рутинных процессов управления запасами, заказов новых партий товаров, оценки безопасных резервов в оптовых и розничных торговых компаниях;

- проведение статистического анализа и прогноза спроса для различных групп товаров на предприятии с помощью априорно-эмпирических, адаптивных моделей и факторных моделей (моделей с объясняющими переменными), рассмотренными в курсе
- анализ и критика существующих на предприятии цепочек поставок, выявление опасности эффекта хлыста и «ограниченно рациональных», убыточных для организации решений со стороны исполнителей в цепочке поставок. Предложения по реорганизации цепочки поставок, реорганизации отношений с поставщиками и клиентами

Предложение, которое представит в работе слушатель программы Мастер операционного менеджмента, должно, прежде всего, быть тесно связано с его/ее практической деятельностью. Задание должно содержать: четкое описание ситуации такой, какова она сейчас, изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках настоящего курса, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме и рекомендации по внедрению авторского предложения.

Автор намеренно не дает списка тем для контрольного задания, которое является обязательным промежуточным контрольным заданием курса. Смысл задания состоит в том, что слушатель программы профессиональной подготовки – взрослый, работающий человек с высшим образованием, должен САМОСТОЯТЕЛЬНО найти возможность применения изученных в курсе технологий оценки, моделирования и оптимизации рисков в компании, где он/она работает.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме выполнения итоговой письменной работы, включающей как задания по оптимальному управлению запасами и прогнозу спроса, требующих количественного анализа с использованием компьютеров, так и качественные вопросы, предполагающие ответ в виде короткого эссе.

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Верно проведенный компьютерный количественный анализ по оптимальному управлению запасами. Ответы на большую часть вопросов (эссе) даны развернутые и верные.
75-89 баллов	4, «хорошо»	Компьютерный количественный анализ по оптимальному управлению запасами выполнен с недочетами. Ответы на большую часть вопросов (эссе) даны верные.
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Компьютерный количественный анализ по оптимальному управлению запасами выполнен с серьезными недочетами. Не все ответы на качественные вопросы даны правильно
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Анализ по оптимальному управлению запасами выполнен с существенными ошибками. Ответы на большую часть вопросов (эссе) неверные.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Изучены технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Изучены необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации Освоены навыки работы с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) Освоены навыки применения теоретических и практических аспектов организации управления производством
ПСК-3. Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Изучены методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Освоены навыки сбора, изучения и анализа требований к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации Освоены навыки разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации
ПСК-5. Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	Освоены навыки сбора и формирования списков требований (рекомендаций) регуляторов (законодательства Российской Федерации) в области управления рисками Получены навыки формирования проектов внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Что называется «ресурсом узкого места»?
2. Как поставить задачу определения плана производства, оптимизирующего прибыль? Переменные решения, целевая функция, ограничения.
3. Как ресурс узкого места определяет оптимальный план производства при заданном рыночном спросе? Разбор примера и определение плана, максимизирующего прибыль.
4. Как использовать концепцию «ресурса узкого места» для получения максимальной прибыли, если рыночный спрос неограничен?
5. Полезна ли теория ограничений, если при заданном рыночном спросе все ресурсы имеют избыточную мощность, т.е. если узким местом является рыночный спрос? Пример.
6. Какова область применимости теорий ограничений? При каких условиях нельзя ранжировать продукты по эффективности использования ресурса узкого места? Пример.
7. Что называется незавершенным производством и почему его количество должно быть ограничено?
8. Концепция Гольдрата «Барабан – буфер – веревка». Объяснение аналогии между работой производственной линии и колонной солдат на марше.
9. Составление плана закупок сырья и расписания для всех ресурсов производственной линии на основе 100% загрузки «ресурса узкого места». Пример плана для заданной схемы технологических процессов на производстве.
10. Пять шагов непрерывного совершенствования Гольдрата.
11. Основные концепции планирования проектов: диаграмма Ганта, сетевой график, критический путь и временные резервы некритических стадий
12. Соотношение «Длительность – Стоимость» проекта.
13. Проблема перегрузки лимитированных трудовых ресурсов при планировании проекта.
14. Концепция «Критической цепи» Гольдрата
15. Классификация издержек управление запасами: издержки хранения, издержки заказа, издержки от дефицита
16. Определение оптимального размера заказа EOQ.
17. Учет скидок при определении размера заказа.
18. Выбор оптимального перевозчика с точки зрения модели EOQ
19. Оптимальный размер партии продукции в процессе производства.
20. Оптимальная частота заказов для группы товаров.
21. Модель и формула заказа при фиксированном периоде между заказами.
22. Выбор оптимального размера лота. Учет постоянной издержки.
23. Управление запасами с учетом случайных вариаций спроса. Риск дефицита.
24. Роль безопасного резерва.
25. Универсальная вероятностная модель спроса (нормальное распределение).
26. Расчет рисков дефицита по нормальному распределению с помощью специальных функций MS Excel.
27. Расчет безопасного резерва на времени доставки:
 - а. при фиксированном времени доставки;
 - б. при вариации времени доставки.
28. Определение момента для нового заказа при случайном спросе.
29. Оценка оптимального риска дефицита:
 - а. Оценка величина потерь от дефицита за период между заказами
 - б. Минимизация суммы потерь от дефицита от хранения безопасного резерва
30. Определение размера заказа в модели фиксированного периода между заказами при вероятностном распределении требований.

31. Понятие статистического моделирования. Использование надстройки Monte Carlo.xlam.
32. Моделирование однопериодной модели управления заказами.
33. Моделирование склада в модели фиксированного периода между заказами при вероятностном распределении требований.
34. Моделирование склада в модели фиксированного размера заказа при вероятностном распределении требований.
35. Понятие о прогнозировании. Роль бизнес-прогноза.
36. Основные этапы прогнозирования.
37. Фундаментальные модели тренда.
38. Аппроксимация данных линейным трендом в MS Excel.
39. Аппроксимация данных нелинейными трендами в MS Excel. Выбор наилучшей модели. Достоверность аппроксимации.
40. Подбор произвольной модели тренда. Метод наименьших квадратов.
41. Линейная прогнозная модель. Анализ ошибок прогноза.
42. Роль автокорреляционной функции. Надстройка ACF.xlam.
43. Критерий Дарбина-Ватсона.
44. Логистическая модель тренда.
45. Скользящее среднее, линейная фильтрация.
46. Адаптивные модели прогноза.
47. Модель экспоненциального сглаживания.
48. Модель Хольта и модель линейного роста Брауна.
49. Сезонные модели Винтерса.
50. Множественные регрессии. Использование функции Линейн() в моделях множественных регрессий
51. Объясняющие переменные. Выбор, отсев.
52. Сезонная модель прогноза с ранговыми переменными.
53. Сезонная авторегрессионная модель прогноза.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. Федеральных законов от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. Федеральных законов от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. Федеральных законов от 25.05.2026 N 142-ФЗ, от 26.06.2026 N 190-ФЗ, от 04.07.2026 N 218-ФЗ, от 04.08.2026 N 292-ФЗ.
5. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (№ 278-ФЗ в ред. от 04.08.2026, № 283-ФЗ от 04.08.2026).
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (№ 14-ФЗ в ред. от 04.08.2026).

7.2 Основная литература.

1. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход. М.: Дело, 2018. – 304 с.
2. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 371 с.
3. М.Г. Зайцев, С.Е. Варюхин, «Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи и кейсы», «Дело», Москва, 2018
4. Михалева М.Ю., Орлова И.В. Математическое моделирование и количественные методы исследований в менеджменте. Учебное пособие. М.: Вузовский учебник. 2026 296 с.
5. Чертыковцев В. К. Производственный и операционный менеджмент: учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 75 с.
6. Байбородова Л. В., Чернявская А. П. Методология и методы научного исследования. — М.: Юрайт. 2024. 222 с.

7.3 Дополнительная литература.

1. Чейз Р.Б., Аквилано Н.Дж., Джекобс Р.Ф., Производственный и операционный менеджмент, “Диалектика”, 2019 г. 248 с.
2. Мокий М. С., Никифоров А. Л., Мокий В. С. Методология научных исследований. — М.: Юрайт. 2024. 260 с.
3. В.Н. Сулицкий, Методы статистического анализа в управлении, «Дело», Москва, 2002
4. Макарова Н.В., Трофимец В.Я. Статистика в Excel: Учеб. Пособие- М.: Финансы и статистика, 2003.
5. Ханк Д. Э., Уичерн Д.У., Райтс А. Дж., Бизнес-прогнозирование, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 656 с.
6. Литвин Ю. И., Литвин И. Ю., Харисова Р. Р. Проектный менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие и практикум для бакалавриата. — М.: Прометей. 2020. 240 с.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. www.HCXL.ru, рабочий сайт Варюхина С.Е. и Зайцева М.Г. с надстройками к MS Excel, используемыми в курсе.
2. www.informs.org- сайт Institute for Operations Research and Management Science, посвященный практическим приложениям количественных методов в разных областях менеджмента со ссылками на профессиональные журналы, в частности в области Риск-менеджмента.
3. <http://lobanov-logist.ru/>- большая библиотека статей по логистике и управлению запасами. Консалтинговые услуги, биржа труда и многое другое
4. <http://upravlenie-zapasami.ru/> - статьи инструменты, общение, услуги

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- все семинарские занятия проводятся в компьютерном классе. Желательна возможность выхода в Интернет

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

Все семинарские занятия проводятся в компьютерном классе. Желательна возможность выхода в Интернет

Используется русифицированный симулятор Гольдратта для имитации управления операциями на производстве.

Для семинаров (компьютерных практикумов) используется лицензированные программы MS Excel с оригинальными надстройками авторов и MS Project.

1. MonteCarlo.xlam - Авторская надстройка к MS Excel для статистического моделирования методом Монте-Карло
2. ACF.xlam – Авторская надстройка к MS Excel для анализа качества прогноза

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Искусственный интеллект, технологии стратегического прорыва
и прорывные инновации**
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Директор

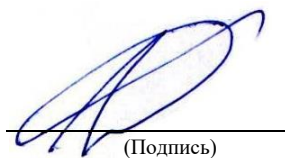
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)—составитель(и):

Доцент, к.физ-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

А.В. Поваров

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей целостного понимания современных технологий стратегического прорыва (искусственный интеллект, интернет вещей, цифровые двойники, «умная пыль», дополненная и виртуальная реальность) и их роли в трансформации бизнес-моделей, а также развитие навыков распознавания точек входа в экосистемы этих технологий для получения существенных конкурентных преимуществ.

Основными задачами курса являются:

- получение фундаментальных представлений о принципах работы и эволюции искусственного интеллекта (включая машинное и глубинное обучение, генеративные модели), интернета вещей, цифровых двойников, технологий дополненной и виртуальной реальности;
- формирование навыков оценки зрелости и готовности каждой технологии к практическому внедрению в различных отраслях;
- развитие способности выявлять бизнес-сценарии, где данные технологии создают стратегический прорыв (а не только инкрементальное улучшение);
- овладение методологией управления прорывными инновациями и цифровой трансформацией, включая распознавание рисков и барьеров;
- подготовка слушателей к последующим курсам специализации, закладывая общий понятийный аппарат и «карту технологического ландшафта».

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1. ¹ Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории ПК-2 ² . Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры)	Знать – принципы работы нейронных сетей, машинного и глубинного обучения; – классификацию и этапы развития интернета вещей, цифровых двойников, AR/VR; – концепцию «умной пыли» и её потенциальные применения; – виды прорывных инноваций (архитектурные, по бизнес-модели);	Уметь – проводить оценку зрелости технологий по Gartner Hype Cycle; – определять потенциальные точки входа AI и IoT в конкретной отрасли; – различать хайп и реальный тренд в технологических новинках; – связывать технологические преимущества с изменением бизнес-модели; – разрабатывать дорожную карту	Владеть – навыками анализа кейсов внедрения AI, IoT, цифровых двойников в России и мире; – методикой построения «карты технологических возможностей» для своей компании; – опытом оценки рисков и барьеров при внедрении прорывных инноваций; – владением терминологией и концепциями для

¹ ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970 (ред. от 27.02.2023)

² Новая редакция требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки. Приказ № 01–4682 от 15.03.2024 г.

	и руководить его реализацией	– основы цифровой трансформации и её отличия от цифрового транзита	пилотного внедрения прорывной технологии.	коммуникации с ИТ-специалистами и стратегами.
--	------------------------------	--	---	---

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 40 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э(Т)	Экзамен
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		40	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Искусственный интеллект: эволюция, принципы, бизнес-сценарии	14	6	2		4	8						
2.	Интернет вещей, цифровые двойники, «умная пыль» и	12	6	2		4	6						

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	иммерсивные технологии												
3.	Управление прорывными инновациями и цифровая трансформация	14	8	4		4	6						
Итого:		40	20	8		12	20						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Экзамен	
Всего		40	20	8		12	20						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Искусственный интеллект: эволюция, принципы, бизнес-сценарии	Концепция машинного интеллекта, история развития, две зимы ИИ, принципы функционирования нейронной сети, распознавание изображений, генеративный ИИ, соотношение общего и узкого ИИ, взаимосвязь с наукой о данных и машинном обучении, бизнес сценарии применения ИИ	Кейсы: распознавание изображений (нейронные сети). Классификация примеров общего и узкого ИИ. Генерация медийного контента (текст, видео) – обсуждение качества и рисков. Анализ практических применений ИИ в индустриях участников
Интернет вещей, цифровые двойники, «умная пыль» и иммерсивные технологии	Эволюция IoT: умный дом, умный город, промышленный IoT. Цифровые двойники: определение, области применения (предиктивное обслуживание, моделирование). Концепция «умной пыли» (Smart Dust) – миниатюрные сенсоры и их потенциал. Технологии виртуальной, дополненной и смешанной реальности (VR/AR/MR). Связь с Индустрией 4.0. Реальные кейсы из разных отраслей	Разбор кейсов: взлёт, падение и новый взлёт Xiaomi – роль IoT. Оптимизация дорожного трафика с помощью IoT. Предиктивное обслуживание в промышленности. Примеры использования цифровых двойников в логистике и производстве. Обсуждение AR/VR в обучении и дизайне. Кейсы из индустрий участников.
Управление прорывными инновациями и цифровая трансформация	Виды инноваций: инкрементные, архитектурные, по бизнес-модели (подрывные). Отличие прорывных технологий от инкрементных. Цифровая трансформация – как подготовка и реализация фундаментальных изменений. Типичные ловушки при создании и удержании ценности в цифровых экосистемах. Роль руководителя в	Деловая игра: «Выбор стратегии прорыва» – команды получают гипотетическую компанию и должны предложить сценарий использования AI, IoT или AR/VR для создания нового рынка или кардинального изменения бизнес-модели. Анализ реальных примеров удачной и неудачной цифровой трансформации. Составление дорожной карты внедрения на 3–5 лет

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	трансформации. Методы оценки зрелости технологий и выбора точки входа.	

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов, основной и дополнительной литературы по каждой из технологий;
- подготовку к участию в дискуссиях и анализе кейсов;
- выполнение домашних заданий (например, анализ конкретной технологии на предмет зрелости и применимости в своей отрасли);
- самостоятельное знакомство с публичными отчётами аналитических агентств (Gartner, Forrester) по тематике AI, IoT, цифровые двойники;
- подготовку к зачёту.

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. В чём отличие общего искусственного интеллекта от узкого? Приведите примеры.
2. Как устроена нейронная сеть на концептуальном уровне (не технически)?
3. Что такое машинное обучение и как оно связано с Big Data?
4. Каковы основные области применения генеративного ИИ в бизнесе? Назовите риски.
5. Что такое «цифровой двойник» и для каких задач он используется в промышленности?
6. Какие этапы развития прошёл интернет вещей (IoT) от умного дома до промышленного применения?
7. Как концепция «умной пыли» (Smart Dust) может изменить сбор данных в логистике или сельском хозяйстве?
8. Приведите примеры использования виртуальной и дополненной реальности в обучении сотрудников или дизайне продуктов.
9. Каковы основные барьеры при внедрении IoT на производстве (безопасность, интеграция, стоимость)?
10. Что такое Индустрия 4.0 и какую роль в ней играют цифровые двойники и IoT?
11. Как отличить прорывную инновацию от инкрементальной? Приведите примеры из истории бизнеса.
12. Что такое «дилемма инноватора» и как она связана с управлением технологиями?
13. Почему цифровая трансформация часто не приводит к ожидаемым результатам? Назовите типичные ошибки.
14. Как оценить зрелость технологии по Gartner Hype Cycle и принять решение о времени входа?
15. Какие навыки и компетенции необходимы руководителю для успешного внедрения прорывных технологий?

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме письменного итогового теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Опишите эволюцию искусственного интеллекта: от первых нейросетей до современных больших языковых моделей.
2. Объясните разницу между машинным обучением, глубинным обучением и генеративным ИИ. В каких бизнес-задачах каждый из них наиболее эффективен?
3. Как ИИ может быть использован для предиктивной аналитики в цепочках поставок? Приведите конкретный сценарий.
4. Каковы основные способы использования данных, собираемых системами IoT, и как они преобразуются в управленческие решения?
5. Проанализируйте кейс Xiaomi: как IoT и экосистема устройств стали основой стратегического прорыва компании?
6. В чём заключается ценность цифровых двойников для управления производственными активами? Приведите пример из реальной практики.
7. Как AR/VR могут изменить взаимодействие с клиентом или процесс проектирования? Приведите 2–3 бизнес-примера.
8. Какие риски (технические, регуляторные, этические) сопровождают внедрение генеративного ИИ в маркетинге и обслуживании клиентов?
9. Что такое «умная пыль» и какие перспективы она открывает для сбора данных в труднодоступных местах? Оцените готовность технологии.
10. Как цифровая трансформация отличается от простой автоматизации? Приведите критерии, по которым можно оценить глубину трансформации.
11. Какие типы прорывных инноваций (по архитектуре, по бизнес-модели) вы знаете? Проиллюстрируйте каждый примером из технологического сектора.
12. Разработайте план действий по внедрению одной из прорывных технологий в компании вашей отрасли (выбор технологии обоснуйте).
13. Как измерить эффективность инвестиций в цифровую трансформацию? Какие KPI (помимо финансовых) можно использовать?
14. Какие ловушки возникают при создании цифровых экосистем и как их избежать (на примере Яндекс, Сбер или других)?
15. Сформулируйте дорожную карту по переходу компании к использованию AI и IoT в течение 5 лет, выделив ключевые этапы и точки контроля.

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.

	Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Изучен весь комплекс ключевых финансово-экономических показателей и методик сбора данных Освоены навыки рассчитывать показатели, отвечающие за эффективность деятельности организации Освоены навыки интерпретации результатов финансово-экономических расчётов, навыками расчета ключевых финансовых показателей
ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Освоены основные способы представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией. Освоены навыки скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте; Освоены навыки следования принципам повышения экономической эффективности проекта Освоены навыки определения целей, содержания и структуры проекта

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (в ред. 10.06.2026 №167-ФЗ)
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. N 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации"
3. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. N 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для

разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных"

4. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ
5. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")
6. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература

1. Стюарта Рассела, Питера Норвига, Искусственный интеллект: современный подход, 4е издание, 2021, -1136с.
2. Анналин Ын, Кеннет Су, Теоретический минимум по Big Data. Питер, 2019, 208с.
3. Виктор Майер-Шенбергер, Кеннет Кукьер, Большие данные. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим, МИФ, 2014, -310 с.
4. Перри Ли, Архитектура интернета вещей, ДМК Пресс, 2019, -456с.
5. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 240 с.
6. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.
7. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.;

7.3. Дополнительная литература

1. Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро. М.: АСТ, 2021. – 656 с.
2. Кевин Келли. Неизбежно, 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 460 с.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;

- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

- Доступ к Интернет: скорость от 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Практика использования инструментов искусственного
интеллекта в менеджменте**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Доцент, к.физ.-мат.н.
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Практика использования инструментов искусственного интеллекта в менеджменте» является формирование у слушателей практических компетенций по эффективному применению инструментов искусственного интеллекта для решения управленческих и операционных задач в деятельности современного руководителя.

Основными задачами курса являются:

- освоение слушателями методологии выявления и приоритизации бизнес-задач, где применение ИИ дает измеримый эффект (экономия времени, повышение качества, ускорение принятия решений);
- формирование навыков постановки задач для ИИ через освоение универсальной формулы промпта (роль - контекст - задача - формат - критерии качества - ограничения);
- ознакомление с актуальным российским ландшафтом ИИ-инструментов и выработка стратегии выбора инструмента под класс задачи;
- овладение навыками создания практических артефактов с помощью ИИ: протоколов встреч, управленческих документов, презентаций, прототипов и агентов-автоматизаций;
- развитие компетенций по управлению рисками и безопасностью при работе с ИИ, включая обезличивание данных и формирование корпоративной политики использования ИИ;
- формирование у слушателей целостного подхода к ИИ-трансформации: от портфеля задач через пилоты к масштабированию и устойчивому процессу

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-3. Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Знать - современные классы ИИ-инструментов и их возможности для решения управленческих задач; - принципы работы языковых моделей, их сильные стороны и ограничения; - контекст доступности ИИ-сервисов и правила работы с данными; - методологию постановки задач для ИИ; - основные риски внедрения ИИ и способы их минимизации.	Уметь - выявлять и приоритизировать задачи, где применение ИИ дает наибольший эффект; - формулировать промпты с учетом роли, контекста, формата, качества; - выбирать инструмент под класс задачи (тексты, презентации, прототипы); - создавать протоколы встреч, управленческие документы и презентации с помощью ИИ; - проектировать простые агенты и цепочки автоматизации.	Владеть - навыками практической работы с сервисами ИИ; - навыками создания промпт-шаблонов под типовые управленческие задачи; - навыками построения прототипов и схем автоматизации; - навыками формирования дорожной карты внедрения ИИ; - навыками безопасной работы с ИИ (обезличивание данных, проверка результатов).

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса - 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	Зачет
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1 Введение в ИИ для менеджера: эффекты, инструменты, безопасность	10	6	2		4	4						
2.	Тема 2 Промпт- инжиниринг и практические применения для руководителя	10	4			4	6						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Зачет	
Всего		20	10	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1 Введение в ИИ для менеджера: эффекты, инструменты, безопасность	1. Почему ИИ важен именно сейчас: эффект для менеджера и бизнеса. Где ИИ экономит время и повышает качество (тексты, документы, решения, коммуникации). 2. Что такое ИИ и как он работает простыми словами. Языковая модель: сильна в тексте/структуре, но может ошибаться. 3. Из чего состоит ИИ в компании: данные, мощности, безопасность (на уровне менеджера)	1. "Карта рутины и эффекта": команды составляют таблицу: задача - сколько времени сейчас - какой результат нужен - как ИИ поможет - метрика (минуты/качество/скорость). Выход: список 10-15 задач + метрики. 2. "Матрица выбора инструментов": формирование матрицы: класс задачи (тексты/презентации/ассистент) - основной инструмент - запасной вариант - ограничения. 3. "Одинаковая задача – разные ответы": запрос без контекста и с контекстом, сравнение результата, улучшение ответа
Тема 2 Промпт-инжиниринг и практические применения ИИ для руководителя	1. Промпты для менеджера: роль - контекст - задача - формат - критерии качества - ограничения. 2. Применения ИИ: где полезен прямо сейчас (тексты, встречи, поиск, картинки). Кейсы для менеджера: документы, встречи, поиск, презентации. 3. Выбор инструмента под кейсы: GigaChat, Gamma, агенты и ассистенты: SaluteBot, n8n. 4. Риски и барьеры внедрения: ошибки, безопасность, страх команды. Типовые риски и как управлять правилами и проверками.	1. Работа с промптами и выработка шаблонов 2. Набор управленческих артефактов: подготовка к совещанию (цель, повестка, вопросы); анализ большого текста (выжимка + риски + вопросы); план презентации (структура + тезисы); письмо (варианты тона + коротко/подробно) 3. От бизнес-идеи до питча – презентация в Gamma, создание прототипа, добавление агента/ассистента, запись видео 30–60 сек (скринкаст прототипа + озвучка/субтитры).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и дополнительной литературы по теме ИИ в бизнесе;
- самостоятельное освоение базовых функций рекомендуемых ИИ-инструментов;
- подготовку промпт-шаблонов для своих профессиональных задач;
- доработку командных артефактов после аудиторных занятий;
- подготовку к участию в дискуссиях по вопросам использования ИИ;
- подготовку к промежуточной аттестации

Дисциплина нацелена на получение обучающимися практических навыков применения ИИ-инструментов в управленческой деятельности. Формат дисциплины предполагает активное участие слушателей во всех формах освоения, включая лекционные и практические занятия (с преобладанием практической работы в малых группах), а также самостоятельную работу по закреплению навыков.

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Какие управленческие задачи в вашей текущей деятельности можно делегировать ИИ? Назовите 5–7 примеров с обоснованием ожидаемого эффекта.
2. В чем разница между подходом "думать про технологию" и "думать про задачи и метрики" при внедрении ИИ? Приведите примеры.
3. Какие факторы определяют выбор ИИ-инструмента под конкретную задачу? Как работает принцип "План А/План Б"?
4. Почему одна и та же задача, поставленная ИИ с контекстом и без него, дает разные результаты? Какие элементы промпта наиболее сильно влияют на качество ответа?
5. Сформулируйте формулу промпта-ТЗ. Раскройте каждый элемент (роль, контекст, задача, формат, критерии качества, ограничения) на примере.
6. Какие риски возникают при работе с ИИ в корпоративной среде? Как их минимизировать на уровне регламентов и проверок?
7. В чем отличие ассистента от агента? Приведите примеры, где каждый из них более эффективен.
8. Какие этапы включает ИИ-трансформация в компании от идеи до устойчивого процесса?
9. Какие барьеры (организационные, психологические, технологические) наиболее часто препятствуют внедрению ИИ и как их преодолевать?
10. Как должна выглядеть корпоративная политика использования ИИ? Какие разделы в ней обязательны?

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Разработайте систему метрик для оценки эффективности внедрения ИИ в управленческую деятельность. Какие количественные и качественные показатели вы предложите для разных классов задач (обработка текстов, подготовка решений, автоматизация)? Как измерять ROI?
2. Предложите методологию приоритизации задач для ИИ-автоматизации в условиях ограниченного бюджета. По каким критериям вы будете отбирать первые пилотные проекты? Приведите пример расстановки приоритетов для гипотетической компании.
3. Как оценить «зрелость» компании к внедрению ИИ? Назовите не менее 5 факторов (культура, данные, инфраструктура, компетенции, готовность к риску) и предложите способ их диагностики.
4. Какие юридические и регуляторные аспекты использования ИИ в России наиболее важны для менеджера? В частности, ответственность за результаты, интеллектуальная собственность на сгенерированный контент, требования к обработке персональных данных.
5. Опишите стратегию управления контекстом при работе с длинными диалогами и большими документами. Как сохранять релевантность ответов ИИ на протяжении многошагового взаимодействия? Приведите пример для анализа годового отчёта.
6. Разработайте систему шаблонов промптов для разных типов управленческих решений (операционные, тактические, стратегические). Чем должны отличаться промпты для каждого уровня? Покажите на примерах.
7. Как организовать процесс валидации и доработки ответов ИИ, чтобы минимизировать риски ошибок? Опишите конкретный алгоритм проверки для ответа клиенту и для аналитической записки.
8. Сравните возможности GigaChat, YandexGPT и других российских LLM для бизнес-задач. По каким параметрам их следует выбирать (точность, скорость, стоимость, безопасность, поддерживаемые форматы)? Когда имеет смысл использовать комбинацию нескольких моделей?
9. Спроектируйте архитектуру корпоративного ИИ-ассистента для поддержки руководителя среднего звена. Какие компоненты должны быть включены (RAG, база знаний, интеграция с календарём/почтой, механизмы обратной связи)? Опишите входы, выходы и точки интеграции.
10. Как ИИ-инструменты могут быть встроены в существующий IT-ландшафт компании (CRM, ERP, документооборот)? Назовите основные способы интеграции (API, low-code, роботизация) и их ограничения.
11. Разработайте план обучения и адаптации команды к использованию ИИ (включая сопротивление сотрудников). Какие форматы обучения наиболее эффективны для менеджеров? Как мотивировать команду на применение ИИ в повседневной работе?
12. Какие этические дилеммы возникают при использовании ИИ в управлении? Относятся ли к ним предвзятость моделей, прозрачность решений, замена человеческого суждения? Как выстраивать баланс между автоматизацией и сохранением человеческого контроля?
13. Опишите сценарий кризисного управления в случае сбоя или неверного решения, принятого на основе ИИ. Какие шаги должны быть предприняты, кто отвечает, как информировать стейкхолдеров?
14. Спроектируйте многошагового агента для обработки входящих запросов от сотрудников (Service Desk). Опишите логику: классификация запроса, поиск в базе знаний, формирование ответа или эскалация человеку. Укажите точки контроля и критерии переключения на человека.
15. Разработайте метрики для оценки качества работы агента/автоматизации (точность, время реакции, уровень эскалации, удовлетворённость пользователей). Предложите способ сбора этих метрик и настройки пороговых значений для вмешательства.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3. Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.	Изучены методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Освоены навыки сбора, изучения и анализа требований к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации Освоены навыки разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации
ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Освоены основные способы представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией. Освоены навыки скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте; Освоены навыки следования принципам повышения экономической эффективности проекта Освоены навыки определения целей, содержания и структуры проекта

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (в ред. 10.06.2026 №167-ФЗ)
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")
3. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
6. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года»).
7. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 (ред. от 13.05.2022) «О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"»

7.2. Основная литература.

1. Браун, Т. Искусственный интеллект: подходы, алгоритмы, решения / Т. Браун. — М.: Альпина Паблишер, 2023.
2. Рассел, С., Норвиг, П. Искусственный интеллект: современный подход. — 4-е изд. — М.: Вильямс, 2021. — 1408 с.
3. Форд, М. Архитекторы интеллекта: правда об искусственном интеллекте от его создателей / М. Форд. — М.: Альпина Паблишер, 2023.
4. Ханин, И. Как работают нейросети: просто о сложном / И. Ханин. — М.: Эксмо, 2022.
5. Mollick, E. Co-Intelligence: Living and Working with AI / E. Mollick. — New York: Portfolio, 2024.
6. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.

7.3. Дополнительная литература.

1. Агарвал, А., Ганжар, А., Гупта, А. Промпт-инжиниринг для чат-моделей: практическое руководство / пер. с англ. — М.: ДМК Пресс, 2024.
2. Денисов, А. ChatGPT и нейросети в бизнесе: как использовать большие языковые модели для роста компании / А. Денисов. — М.: Бомбора, 2023.
3. Иванов, М. Искусственный интеллект в управлении: от автоматизации к трансформации / М. Иванов // Российский журнал менеджмента. — 2023. — Т. 21, № 4. — С. 517–536.
4. Кузнецов, С. Цифровая трансформация бизнеса: технологии, люди, стратегия / С. Кузнецов. — М.: Издательский дом ВШЭ, 2022.
5. Петров, А. Прикладные аспекты внедрения ИИ в российских компаниях / А. Петров // Экономические стратегии. — 2024. — № 2. — С. 84–95.
6. Шнейдерман, Б. Человеко-центричный искусственный интеллект / Б. Шнейдерман. — М.: Лаборатория знаний, 2023.
7. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026. 142 с.

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

1. GigaChat — официальная документация и API: <https://developers.sber.ru/gigachat>
2. Gamma — платформа для создания презентаций: <https://gamma.app>
3. n8n — документация по workflow automation: <https://docs.n8n.io>
4. SaluteBot — платформа для создания ассистентов: <https://salutebot.ru>
5. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта: <http://government.ru/news/38255/>
6. Аналитический центр при Правительстве РФ - Исследования по ИИ: <https://ac.gov.ru>
7. Сайт журнала «Генеральный директор» - статьи по цифровой трансформации: <http://www.gd.ru>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата A2 для работы групп.
- доступ к сети Интернет для каждого рабочего места (скорость от 1.2 Мбит/сек);
- персональные компьютеры или ноутбуки для каждого слушателя

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы)
- веб-браузер (Google Chrome, Яндекс.Браузер или аналог) для работы с онлайн-инструментами;
- доступ к платформам: GigaChat, Gamma, Lovable, n8n, SaluteBot (по возможности)

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

Доступ к Интернет: скорость от 1.2 Мбит/сек

- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Современные технологические тренды: от маркетплейсов до
метавселенных**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Доцент, к.физ.-мат.н.
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Современные технологические тренды: от маркетплейсов до метавселенных» является получение и совершенствование слушателями компетенций, необходимых для повышения квалификации по применению радикально инновационных технологий при выработке стратегии компании и дальнейшего развития бизнеса в современных условиях.

Основными задачами курса являются:

- развитие навыков по распознаванию прорывных технологий и определению оптимальных точек входа, необходимых для руководящей деятельности в области разработки стратегии и планирования бизнеса компании, и выработке умения пользоваться ими;
- получение обучающимися фундаментальных представлений о характерных свойствах и этапах жизненного цикла прорывных технологий для возможности анализировать бизнес-среду и соответствующее технологическое состояние в индустрии, оперативно ориентироваться и применять имеющиеся знания на практике;
- овладение навыками использования инструментов анализа состояния среды и прорывных технологий разного уровня зрелости, планирования и подготовки их массового внедрения, разработки соответствующих бизнес-моделей, их адаптации к конкретным ситуациям взаимодействия различных игроков в рассматриваемых индустриях и практической реализации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-5. Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	Знать - теоретические основы стадий развития прорывных технологий, теоретические основы организации и проведения исследований в сфере современных информационных и операционных технологий - что такое инновационная экосистема; - дилеммы инноватора и методы постороения стратегии в условиях неопределенности - как именно технологический прорыв может быть поддержан бизнес моделями	Уметь - формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты проведения исследований в сфере информационных и операционных технологий; - проводить комплексный и ситуационный анализ технологического состояния в индустрии - определять специфику игроков инновационной экосистемы; - применять инструменты определения зрелости и перспектив используемых технологий - строить бизнес модели, реализующие преимущества прорывной технологии	Владеть - навыками использования аналитических инструментов для решения конкретных задач по выбору оптимального входа в экосистему прорывной технологии - навыком подбора необходимых инструментов для анализа прорывной технологии - навыками определения и создания бизнес применений, реализующих технологические преимущества

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часа.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	10	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)	20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1 Жизненный цикл и фазы развития прорывных технологий	2	2	1			1						
2.	Тема 2 Инструменты анализа инновационных технологий	2	2	1			1						
3.	Тема 3 Построение стратегии и оптимизация точек входа	4	4			2	2						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
4.	Тема 4 Прорывные технологии на примере ритейл и e-commerce	4	4			2	2						
5.	Тема 5 Тренды развития, новейшие применения искусственного интеллекта, метавселенные	8	8			4	4						
Итого:		20	20	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет
Всего		20	20	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1 Жизненный цикл и фазы развития прорывных технологий	Возникновение, развитие и условия перехода прорывных технологий в прорывные инновации, исторические примеры и уроки, жизненный цикл и фазы развития технологий стратегического прорыва	Изучение кейсов характерных для раскрытия фаз развития технологии на примере изобретений Edison и Westinghouse, развития автомобилестроения
Тема 2 Инструменты анализа инновационных технологий	Методы анализа вновь возникающих перспективных технологий, Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle, Novelty-Complexity Matrix, A-U Model	Применение инструментов Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle к изучаемым кейсам, выделение применимых кейсов из известных слушателям современных бизнес сценариев, из их собственного или известного бизнеса.
Тема 3 Построение стратегии и оптимизация точек входа	Дилеммы инноватора I и II. Принципы формирования стратегии компании на основе выбираемой оптимальной точки входа с последующим развертыванием прорывной технологии.	Иллюстрация дилемм инноватора и поиска точки входа на исторических кейсах исчезновения направления минидисков, развития рынка малых копировальных машин и цифровой фотографии, а также реальные современные кейсы, охватывающие самые разные индустрии и сценарии
Тема 4 Прорывные технологии на примере ритейл и e-commerce	Практические аспекты внедрения прорывных технологий в различных индустриях и сценариях. Принципы работы и инновационные бизнес модели в ритейле и e-commerce.	Практические кейсы на примерах международных (Polaroid, Nokia, IBM, Netflix, Apple, Amazon), и российских (Яндекс Такси, Тинькофф, Самокат). На примере ритейла и e-commerce рассматриваются практические аспекты омниканальности Unit-экономики, выбора

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
		оптимальной бизнес модели в доставке, сотрудничества с агрегаторами и маркетплейсами.
Тема 5 Тренды развития, новейшие применения искусственного интеллекта, метавселенные	Прорывной потенциал и практические проблемы глобальных концептуальных моделей на примере мета-вселенных. Современные применения искусственного интеллекта, ожидания от прорывных технологий и их реальные возможности.	Современные кейсы Meta, Chat GPT, кейсы построения экосистем с примерами от кросс-продаж Яндекса и Сбербанка и до всей цифровой экосистемы Ирана

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов, литературы и интернет-источников
- подготовку к контрольным проверкам
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о современных технологиях, способных обеспечить стратегический прорыв, о методах их оценки и распознавания подобных технологий в будущем. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Что является отличительным аспектом бизнес проблем, в которых должны рассматриваться имеющиеся на данный момент в индустрии технологии стратегического прорыва?
2. На какой фазе развития и распространения технологии стратегического прорыва наиболее целесообразен вход новых участников индустрии или переквалификация игроков замещаемой экосистемы? Как это связано с переходом к прорывной инновации, степенью неопределенности и рисками?
3. Как на Gartner Hype Cycle определяется поправка на оценку, даваемую различными источниками в текущий момент, на фазах Пика перегретых ожиданий и Долины разочарования?
4. Какие психографические профили на Technology Adoption Cycle соответствуют группам активных и пассивных прагматиков?
5. Что играет ключевую роль в преодолении основного разрыва (chasm) на Technology Adoption Cycle, и почему он более опасен, чем другие разрывы между психографическими группами
6. Каково соотношение Gartner Hype Cycle и Technology Adoption Cycle, есть ли у них

- соответствия по фазам, и в чем именно состоит их возможность хорошо дополнять друг друга, давая взгляд с противоположных углов зрения?
7. В чем состоит концепция маркетплейсов, и на каких примерах можно проследить успешность ее применения
 8. Каковы основные современные тенденции организации масштабируемого ритейла, и какую роль в этом играют прорывные технологии
 9. В чем сильные и слабые места концепции метавселенных, и каково предполагаемое применение ее в бизнесе.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного итогового теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Дилемма инноватора-I и примеры адекватного, но оказавшегося ложным решения
2. Фазы Gartner Hype Cycle
3. Соответствие фаз по инструментам Gartner IT Clock, BCG Technology Life Cycle и Albematty-Utterback Model
4. Психографические профили, и эволюция концепции Diffusion of Innovation к Technology Adoption Cycle.
5. Переход от Disruptive Technology к Disruptive Innovation и примеры определения точки входа в экосистему
6. Применение Disruptive Technologies в ритейле и e-commerce
7. Плюсы и минусы в концепции метавселенных, связь с бизнесом

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5. Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	Освоены навыки сбора и формирования списков требований (рекомендаций) регуляторов (законодательства Российской Федерации) в области управления рисками Получены навыки формирования проектов внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. N 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации"
4. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. N 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных"
5. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ
6. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")
7. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература:

1. Джеффри Мур. Зона победы, управление в эпоху цифровой трансформации, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 170 с.
2. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании, М. : Альпина Паблишер, 2021. — 342 с.
3. Питер Вайл, Стефани Ворнер. Цифровая трансформация бизнеса, изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблишер, 2023. – 257 с.
4. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.
5. Скалкин В.В., Щербаков А.П., Орлов Ф.П., Политическая экономия цифровизации на основе технологии распределенного реестра. Монография, Прометей, 2023.

7.3. Дополнительная литература

1. Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро. М.: АСТ, 2021. – 656 с.
2. Кевин Келли. Неизбежно, 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 460 с.
3. Рид Хастингс, Эрин Мейер. Никаких правил - уникальная культура Netflix. . М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 340 с.
4. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>
2. Былинкина Е.В. — Блокчейн: правовое регулирование и стандартизация // Право и политика. – 2020. – № 9. – С. 143 - 155. DOI: 10.7256/2454-0706.2020.9.33614 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33614

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

- Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Практические кейсы цифровой трансформации в реальном
бизнесе**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)—составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Практические кейсы цифровой трансформации в реальном бизнесе» является получение слушателями представлений об управленческих подходах к цифровым инновациям, получение и совершенствование ими компетенций, необходимых для реализации на практике основных методов цифровой трансформации (Digital Transformation) и связанных с этим ключевых бизнес-процессов, сбалансированного внедрения технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения, выработки соответствующей стратегии компании и дальнейшего планирования и развития бизнеса на разных временных горизонтах.

Основными задачами курса являются:

- выработка понимания того, чем реально является цифровая трансформация (Digital Transformation), чем она отличается от «цифрового переноса» (Digital Transition), какую роль в этом играют технологии стратегического прорыва и технологии инкрементного улучшения
- получение фундаментальных представлений о сравнительной динамике развития реального потенциала новейших технологий и глобальной бизнес-продуктивности, а также навыков оценки степени влияния на стратегию развития бизнеса наиболее значимых технологических трендов
- развитие необходимых для руководящей деятельности в области разработки стратегии и планирования бизнеса компании навыков по определению применимости и масштаба требуемой реализации методов цифровой трансформации на практике
- овладение навыками непосредственной разработки цифровых бизнес-стратегий, подготовки планов практического внедрения цифровых инноваций в реальной бизнес среде

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Знать - принципы развития современных технологических трендов и их связь с продуктивностью бизнеса - теоретические основы построения моделей цифровой трансформации и применимости технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения	Уметь - проводить мониторинг технологической и бизнес среды, формулировать постановки исследовательских задач и интегрировать результаты - проводить комплексный анализ технологического состояния в индустрии и строить вероятностные альтернативные сценарии дальнейшего развития	Владеть - навыками использования аналитических инструментов для определения состояния и прогнозирования развития технологий, несущих потенциальную ценность для данного бизнеса - навыками интеграции результатов разнородного анализа

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	Зачет
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1 Определения и виды цифровой трансформации, роль технологий стратегического прорыва	4	2	2			2						
2.	Тема 2 Связь технологической и бизнес продуктивности,	4	2			2	2						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	новые возможности бизнес моделей												
3.	Тема 3 Создание и удержание ценности в глобальной цифровой среде	4	2			2	2						
4.	Тема 4 Эффективные модели и драйверы цифровой трансформации	4	2			2	2						
5.	Тема 5 Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	4	2			2	2						
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет
Всего		20	10	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1 Определения и виды цифровой трансформации, роль технологий стратегического прорыва	Реальный смысл и ценность цифровой трансформации, ее виды, отличия от псевдо-трансформации («цифровой перенос»), баланс факторов пользовательского опыта и операционной эффективности, влияние технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения	Практическая классификация кейсов применений в индустриях по осям пользовательского опыта и операционной эффективности, оценки глубины трансформации при использовании технологий стратегического прорыва
Тема 2 Связь технологической и бизнес продуктивности,	Динамика глобального технологического развития, экспоненциальные законы (Мура, Крайдера, Нильсена), сравнительная бизнес продуктивности и инвестиции в информационные	Индустриальный анализ применимости парадокса Соло и компенсирующих факторов бизнес-развития и пользовательских ожиданий, кейсы преобразования вертикальной интеграции в

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
новые возможности бизнес моделей	технологии, парадокс Соло, влияние на архитектуру бизнеса и бизнес-модели	стековую структуру, практические кейсы использования преимуществ цифровых технологий
Тема 3 Создание и удержание ценности в глобальной цифровой среде	Горизонты создания ценностей, окно возможностей и отрыв от ценности, получае­мой традиционными методами, конкурирующие игроки рынка в реализации новых возможностей, основные ловушки при удержании реализованной ценности цифровых технологий и пути их нейтрализации	Анализ практических кейсов применения цифровых технологий для использования окна возможностей и получения новой ценности, кейсы ловушек в разных индустриях и анализ практических возможностей их нейтрализации, выстраивание стратегии с оптимальным балансом открытости и защиты создаваемой ценности
Тема 4 Эффективные модели и драйверы цифровой трансформации	Ключевые инструменты ведения бизнеса в эпоху цифровой трансформации, цифровой аудит бизнеса, выбор целей и принципов эффективной цифровой трансформации, изменение бизнес-модели компании при цифровой трансформации, трансформация бизнес-процессов, компетенции цифрового мира	Контроль за качеством внедрения, оценка эффективности, выявление возможностей, угроз и узких мест, эффективные методы управления проектами цифровой трансформации, практические кейсы из разных индустрий, практика мониторинга трендов и принятия управленческих решений
Тема 5 Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	Ключевые риски и барьеры для внедрения цифровых решений, оценка уровня инновационного развития компаний, дизайн-мышление в эпоху цифровой трансформации, процесс и структура внедрения цифровых технологий	Разработка стратегии и дорожной карты внедрения, практические методы управления внедрением цифровых технологий, практические кейсы реализации цифровой трансформации в различных индустриях, инжиниринг lean-процессов

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов, литературы и интернет-источников
- подготовку к контрольным проверкам
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о современных технологиях, способных обеспечить стратегический прорыв, о методах их оценки и распознавания подобных технологий в будущем. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Что является отличительным аспектом цифровой трансформации (Digital Transformation) по сравнению с цифровым переходом (Digital Transition)
2. Каковы особенности использования и степень влияния технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения на цифровую трансформацию
3. В чем состоит парадокс Соло и как это влияет на принятие стратегических бизнес решений
4. Как возникает окно возможностей, создаваемых в индустрии цифровыми технологиями, и какие основные конкурирующие игроки будут стремиться к его использованию, как это повлияет на текущих игроков рынка, хорошо развитых и инкорпорированных, но не использующих цифровые технологии
5. Насколько трудно посторонним конкурирующим компаниям захватить ценность, созданную другими игроками, при цифровой трансформации
6. Каков общий макроэкономический контекст цифровой трансформации глобальных рынков
7. Каковы методы проведения бизнес и технологического аудита
8. Опишите методологию диагностики и оценки цифровой зрелости компании
9. Какие изменения необходимы для организационных структур компаний для реализации задач цифровой трансформации
10. Играет ли роль сокращения сроков вывода продуктов на рынок и какие модели для этого используются
11. Каковы принципы создания экосистемы работы с различными типами контрагентов в рамках процесса цифровой трансформации (цифровых платформ)

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного итогового теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Каково влияние цифровой трансформации на архитектуру вертикальной интеграции, оцените эффективность альтернативных архитектур, использующих цифровые технологии
2. Как соотносятся пользовательский опыт и операционная эффективность, если их рассматривать как цели цифровой трансформации
3. В чем состоят компенсирующие силы, влияющие на бизнес производительность, в парадоксе Соло
4. В чем состоят основные принципы организации высоко-маржинальных рынков (sharing economy, platform economy)
5. Приведите примеры новых бизнес-моделей цифровых компаний (например, трансформация ядра, модели CapEx vs OpEx и т.п.)

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими

	видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Изучены основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования Освоены навыки организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов Освоены навыки составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. N 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации"
4. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. N 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных"
5. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ
6. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")
7. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература:

1. Питер Вайл, Стефани Ворнер., Цифровая трансформация бизнеса М.: Альпина, 2018
2. Джеффри Мур. Зона победы, управление в эпоху цифровой трансформации, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 170 с.
3. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании, М. : Альпина Паблишер, 2021. — 342 с.
4. Питер Вайл, Стефани Ворнер. Цифровая трансформация бизнеса, изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблишер, 2023. – 257 с.
5. Роджерс Д. «Цифровая трансформация. Практическое пособие». М., Точка, 2017 г.
6. Александр Прохоров, Леонид Коник, «Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт». Ridero
7. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026. 142 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2012. – (Учебники для программы МВА)
2. Цифровая трансформация в государственном управлении, Под ред. Е. М. Стырина, Н. Е. Дмитриевой, ВШЭ, 2023 – 308 с.
3. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003
4. Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро. М.: АСТ, 2021. – 656 с.
5. Кевин Келли. Неизбежно, 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 460 с.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>
2. http://spkurdyumov.ru/digital_economy/cifrovaya-transformaciya-predpriyatiya/
3. <https://www.terrasoft.ru/digital-transformation>
4. <https://www.hitachivantara.com/ru-ru/news-resources/press-releases/2017/ru170301.html>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек

- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Практические аспекты цифровизации предприятий:
от lowcode-платформ к агентным архитектурам**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основная цель дисциплины «Практические аспекты цифровизации предприятий: от lowcode-платформ к агентным архитектурам» познакомить слушателей с современным подходом lowcode на примере CRM систем, их вкладом в цифровую трансформацию тех отраслей, где они могут применяться, процессом их внедрения, и возникающей в этом контексте практикой создания прорывных и инкрементных инноваций.

Основными задачами курса являются:

- получение обучающимися фундаментальных представлений о том, как функционируют lowcode платформы, и как с их помощью оптимизировать бизнес-процессы и добиться конкурентного преимущества в бизнесе;
- формирование навыков организации, планирования и реализации проекта внедрения ИТ-системы в компании;
- формирование представления о российском рынке корпоративных ИТ-систем для автоматизации бизнес-процессов;
- овладение навыками работы с наиболее распространенными CRM-системами и умением в минимальные сроки внедрять их в компании.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-5. Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	Знать - теоретические основы работы систем CRM и lowcode платформ - этапы и специфику внедрения информационных систем в компании	Уметь - выбирать и внедрять оптимальную по функционалу и параметрам CRM систему для каждого практического бизнес сценария - применять методы работы с lowcode платформами на практике	Владеть - навыками формулирования задания на конфигурацию CRM системы с учетом особенностей бизнеса - навыками анализа производительности CRM и lowcode платформ в конкретном операционном окружении

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	10	
Промежуточная аттестация	форма час.	Зачет
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. CRM-системы, функционально сть, использование прорывных и инкрементных инноваций	10	6	2		4	4						
2.	Тема 2 Внедрение информационн ых систем в компании	6	2			2	4						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
3.	Тема 3 Lowcode платформы и их применение	4	2			2	2						
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет
Всего		20	10	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема1 CRM-системы, функциональность, использование прорывных и инкрементных инноваций	Системы ERP, CRM, BPM, принципы работы, построение, свойства, отличительные черты. Особенности психологического восприятия проектов изменения в компаниях.	Выработка ключевых показателей эффективности бизнеса и способов их контроля для кейсов внедрения CRM-систем в b2b и b2c продажах, в процессах маркетинга и в процессах сервисного обслуживания
Тема 2 Внедрение информационных систем в компании	Основные шаги при планировании внедрения ИТ- системы. Особенности построения бизнеса при выборе методологии внедрения ИТ- системы	Анализ ключевых результатов по кейсам внедрения ИТ-систем для этапа «Определение цели», «Подбор команды», «Выбор системы», «Выбор подрядчика», «Выбор методологии», «Старт проекта», «Завершение проекта»
Тема 3 Lowcode платформы и их применения	Принципы построения и преимущества lowcode платформ. Элементы систем ERP, CRM, BPM в lowcode- платформах.	Кейсы применения lowcode платформ, анализ применимости и неприменимости методологии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов, литературы и интернет-источников
- подготовку к контрольным проверкам
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о современных CRM системах и lowcode платформах. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Отличие ERP, CRM, BPM систем и их элементы в lowcode-платформах.
2. Основные шаги при планировании внедрения ИТ-системы.
3. Ключевые результаты этапа «Определение цели» внедрении ИТ-системы.
4. Какие КПЭ бизнеса должны контролироваться при внедрении CRM-систем в b2b и b2c продажах?
5. Какие КПЭ бизнеса должны контролироваться при внедрении CRM-систем в процессах маркетинга?
6. Какие КПЭ бизнеса должны контролироваться при внедрении CRM-систем в процессах сервисного обслуживания и контакт-центров?
7. Ключевые результаты этапа «Подбор команды» внедрении ИТ-системы.
8. Ключевые результаты этапа «Выбор системы» внедрении ИТ-системы.
9. Ключевые результаты этапа «Выбор подрядчика» внедрении ИТ-системы.
10. Ключевые результаты этапа «Выбор методологии» внедрении ИТ-системы.
11. Какие особенности построения бизнеса нужно учитывать при выборе методологии внедрения ИТ-системы?
12. Ключевые результаты этапа «Старт проекта» внедрении ИТ-системы.
13. Ключевые результаты этапа «Завершения проекта» внедрении ИТ-системы.
14. Особенности психологического восприятия проектов изменения в компаниях.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме командной защиты реального производственного проекта. Проект необходимо представить также в письменной форме.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Цели проведения проекта организационных изменений в компании.
2. Место проекта цифровой трансформации в проекте организационных изменений.
3. Критерии успешности внедрения ИТ-системы.
4. Риски, связанные с проектом цифровой трансформации: описание и план работы.
5. Календарный план внедрения ИТ-системы.
6. Команда для внедрения ИТ-системы: роли, особенности.
7. Ресурсный план внедрения ИТ-системы.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>Не зачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5. Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	Освоены навыки сбора и формирования списков требований (рекомендаций) регуляторов (законодательства Российской Федерации) в области управления рисками Получены навыки формирования проектов внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")
4. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература.

1. Рязанцев А. Как внедрить CRM-систему за 50 дней М: Омега-Л, 2017 г.
2. Г. Г. Дерябина, Н. В. Трубникова «Диджитализация коммерческого направления деятельности российских компаний как фактор повышения их конкурентоспособности» Современная конкуренция №3 (83) 2021

3. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.
4. Марк У. Джонстон, Грэг У. Маршалл «Управление отделом продаж», М: Эксмо, 2017
5. O'Reilly Editorial Team «Low-Code and the Democratization of Programming», O'Reilly Media, 2021
6. Phil Simon «Low-Code/No-Code: Citizen Developers and the Surprising Future of Business Applications» Kindle Edition, 2022
7. Чуринов Алексей, Как внедрить CRM. Опыт проектов amoCRM и Битрикс24, Питер, 2024

7.3. Дополнительная литература.

1. CRM. Подробно и по делу. 1-я редакция. М: Издательство Издательские решения, 2016
2. Яковлев Г.С., Иванов Ф.Ф. «Использование low-code платформ при переходе на процессный подход в создании автоматизированных систем» ЖУРНАЛ «Вестник КРАУНЦ. Физико-математические науки», 2020

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

Статьи на ресурсе Tadvise:

- 1) https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Low_code_no_code#.2A.D0.9E.D0.B1.D1.8A.D1.91.D0.BC.D1.80.D1.8B.D0.BD.D0.BA.D0.B0_low-code.D1.81.D0.B8.D1.81.D1.82.D0.B5.D0.BC.D0.B2.D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.81.D0.B8.D0.B8.D1.81.D0.BE.D1.81.D1.82.D0.B0.D0.B2.D0.B8.D0.BB.D0.BE.D0.BA.D0.BE.D0.B.B.D0.BE.8.D0.BC.D0.BB.D1.80.D0.B4.D1.80.D1.83.D0.B1.D0.BB.D0.B5.D0.B9
- 2) <https://www.tadviser.ru/index.php/CRM>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

Доступ к Интернет: скорость от 1 Мбит/сек, рекомендуется 2 Мбит/сек

- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление инновационными проектами: методы Agile

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

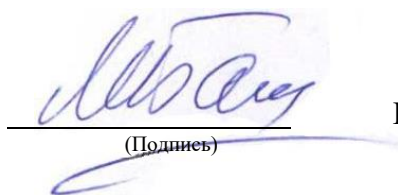
Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)—составитель(и):

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Башакин Д.В.
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	6
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	8
7.1. Нормативные правовые документы	8
7.2. Основная литература	8
7.3. Интернет ресурсы, справочные системы	8
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	8

1. Цель и задачи дисциплины

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о гибких подходах и их. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

Основной целью дисциплины «Управление инновационными проектами: методы Agile» является выработка у обучающихся навыков обоснованного применения методов Скрам и Канбан в бизнесе с учетом разнообразных факторов и условий.

Основными задачами курса являются:

- формирование знаний об основных гибких методах и понимания их отличий от классических методов управления, необходимых для обоснованного принятия решений об использовании этих методов;
- выработка умения пользоваться методов Скрам и Канбан.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины				
Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС, ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Знать - принципы современного управления проектами, особенности и применимость Agile и Waterfall - концепции скрам, включая: скрам-команда, артефакты, события, бэклог продукта - основные правила Канбан	Уметь - оптимально выбирать методологию планируемых проектов - планировать и вести проект методами Agile - проводить комплексный анализ состояния и перспектив проекта в любой точке	Владеть - навыками анализа проектных параметров и специфики для выбора правильной методологии его ведения - навыками отбора команды при использовании гибкой методологии и динамического контроля состояния бэклога и прохождения спринтов
	ПСК-5. Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния			

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/6	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	Зачет
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Ниша гибких методов	8	4	2		2	4						
2.	Тема 2. Канбан (Kanban)	6	3	1		2	3						
3.	Тема 3. Скрам (Scrum)	6	3	1		2	3						
Итого:		20	10	4		6	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет
Всего		20	10	4		6	10						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Ниша гибких методов	Терминология. Традиционные организации и способы управления. Модель Кеневин. Agile-манифест: ценности и принципы. Процесс в Agile.	Упражнения: "Применение модели Кеневин к реалиям бизнеса обучаемых" и "Анализ ценностей и принципов Agile манифеста"
Тема 2. Канбан (Kanban)	Основные правила Канбана. Кумулятивная диаграмма потока создания ценности.	Деловая игра «Канбан-пицца»
Тема 3. Скрам (Scrum)	Что такое Скрам. Суть Скрама. Скрам-команда. Артефакты, события. Бэклог Продукта. Оценивание и планирование. Исполнение Спринта. Завершение Спринта	Деловая игра «Скрам-игра»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и раздаточных материалов
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о гибких подходах и их применению в бизнесе с учетом разнообразных факторов и условий. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

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

Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в формате деловых игр: «Канбан-пицца» и «Скрам-игра»

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Суть Скрама (текстово-графическое описание).
2. Роли в Скраме
3. Спринт и его события.
4. Артефакты Скрама.
5. Бэклог Продукта.
6. Бэклог Спринта.
7. Планирование Спринта.
8. Оценка в Agile.
9. Исполнение спринта.
10. Визуализация прогресса Спринта.
11. Отслеживание прогресса Спринта.
12. Обзор Спринта.
13. Ретроспектива Спринта.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПК-2. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Освоены основные способы представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией. Освоены навыки скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте; Освоены навыки следования принципам повышения экономической эффективности проекта Освоены навыки определения целей, содержания и структуры проекта
ПСК-5. Оценка влияния рисков на цели кредитной организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов,	Освоены навыки сбора и формирования списков требований (рекомендаций) регуляторов

подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	(законодательства Российской Федерации) в области управления рисками Получены навыки формирования проектов внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации
---	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. N 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации"
4. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература.

1. Сазерленд Джефф, Scrum. Революционный метод управления проектами М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023
2. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.
3. Барроуз Майк, Канбан Метод. Улучшение системы управления М.:
4. Альпина Паблишер, 2020

7.3. Интернет ресурсы, справочные системы

1. «Руководство по Scrum» – <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Russian.pdf>
2. 15th Annual State of Agile Report (2021) – <https://itnove.com/wp-content/uploads/2021/07/15th-state-of-agile-report.pdf>
3. The Second Annual State of Agile Culture Report 2022 – <https://www.agilebusiness.org/static/e3b17daa-4776-4666-909f2c297c8469ce/State-of-Agile-Culture-Report-2021-22.pdf>
4. «Топ-5 инструментов управления Agile-проектами» – <https://habr.com/ru/company/dataart/blog/290340/>
5. «Фреймворк "Кеневин"» - <https://www.youtube.com/watch?v=rCLth07UAsA>
6. Хенрик Книберг «Scrum и XP: заметки с передовой» – http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/2008/12/scrum_xp-from-the-trenches-rus-final.pdf
7. Хенрик Книберг и Маттиас Скарин «Scrum и Kanban: выжимаем максимум» – <http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/ScrumAndKanbanRuFinal.pdf>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для

- демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
 - флип-чарт с блокнотами и маркерами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
 - доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
 - бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Современные инструменты цифрового маркетинга и
интегральной аналитики данных**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей стратегического мышления в области использования искусственного интеллекта и данных для обнаружения прорывных возможностей развития бизнеса, принятия стратегических управленческих решений, меняющих бизнес-модель компании, и создания устойчивых конкурентных преимуществ на основе современных инструментов маркетинговой аналитики.

Основными задачами курса являются:

- освоение методологии использования ИИ-аналитики для выявления неочевидных рыночных трендов и точек стратегического прорыва;
- формирование навыков принятия стратегических решений на основе предиктивных моделей и данных, а не только постфактум-анализа;
- развитие способности интегрировать маркетинговую аналитику в процессы стратегического планирования и трансформации бизнес-модели;
- изучение современных инструментов цифрового маркетинга и аналитики в контексте их использования для масштабирования прорывных стратегий;
- овладение методами оценки эффективности маркетинговых решений с точки зрения их вклада в долгосрочный стратегический успех компании;
- формирование основанной на данных бизнес-культуры как фундамента эффективного управления изменениями.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС, ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	– роль ИИ и данных в обнаружении стратегических возможностей и трансформации бизнес-моделей; – принципы использования аналитики для стратегического целеполагания; – инструменты цифрового маркетинга и сквозной аналитики; – методы оценки стратегического эффекта маркетинговых решений	– применять ИИ-аналитику для обнаружения неочевидных трендов и генерации стратегических гипотез; – формулировать УТП как элемент стратегии прорыва; – интегрировать данные из маркетинговых каналов в процессы стратегического планирования; – разрабатывать дорожные карты маркетинговых процессов на основе данных	– работа с инструментами сквозной аналитики для стратегических выводов; – проведение CustDev и JTBD-анализа с использованием данных для формулирования прорывных гипотез; – разработка маркетинговых стратегий для новых категорий и рынков; – оценка стратегической эффективности маркетинговых инвестиций

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса - 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/6	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	Зачет
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1 Стратегический маркетинг в эпоху ИИ: аналитика и обнаружение прорывных возможностей	8	4	2		2	4						
2.	Тема 2. Маркетинговые каналы, аналитика и оценка	12	6	2		4	6						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	стратегической эффективности												
Итого:		20	10	4	6	10							
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Зачет	
Всего		20	10	4	6	10							

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Стратегический маркетинг в эпоху ИИ: аналитика и обнаружение прорывных возможностей	1.1. Стратегический маркетинг в эпоху ИИ: от оптимизации к прорыву и как основа изменения бизнес-модели. Роль ИИ и данных в обнаружении новых рыночных возможностей. 1.2. Внешние источники данных и их использование для выявления скрытых закономерностей. 1.3. CustDev + ИИ: данные клиентов как основа для прорывных стратегий. Масштабирование CustDev с помощью ИИ-инструментов. 1.4. УТП и позиционирование как элемент стратегического прорыва.	1.1. "Стратегический анализ рынка и базы клиентов": команды используют данные из внешних источников, строят матрицу конкурентов и формулируют 2–3 стратегические гипотезы о том, как компания может изменить бизнес-модель на основе этих данных. 1.2. "Разработка УТП как основы стратегического прорыва": команды проводят опрос (в ролевой игре) и формулируют УТП для гипотетического продукта. 1.3. "CustDev и JTBD ": по сценарию интервью с клиентами, команды формулируют JTBD и бизнес-модель.
Тема 2. Маркетинговые каналы, аналитика и оценка стратегической эффективности	2.1. ИИ-каналы и платформы как инструменты стратегического масштабирования. Влияние выбора каналов на возможность масштабирования бизнес-модели и выхода на новые рынки. 2.2. Сквозная аналитика как основа стратегического управления. 2.3. Стратегическая оценка эффективности, юнит-экономика, оценка стратегического эффекта маркетинговых инвестиций.	2.1. "Выбор каналов и стратегия ": команды разрабатывают медиаплан для вывода нового продукта, обосновывая выбор каналов и прогнозируя ROMI. 2.2. "Настройка сквозной аналитики": команды проектируют систему учёта лидов, настраивают виртуальную воронку с этапами, определяют точки падения и формулируют стратегические рекомендации по изменению бизнес-процессов.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и дополнительной литературы по стратегическому маркетингу и ИИ-аналитике;
- самостоятельную работу с демо-версиями инструментов (Яндекс.Метрика, Roistat, CRM Битрикс24) для формирования стратегических выводов;
- подготовку к дискуссиям по вопросам использования аналитики для стратегического управления;
- выполнение расчётных задач (ROMI, юнит-экономика) с последующей интерпретацией результатов с точки зрения стратегических целей;
- разработку собственного маркетингового плана (в рамках командного проекта) с акцентом на стратегические эффекты;
- подготовку к промежуточной аттестации (зачёт).

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

Текущий контроль успеваемости

Промежуточная аттестация. Вопросы для опроса и дискуссий:

1. Как ИИ-аналитика может помочь компании обнаружить новый рынок или создать новую категорию?
2. В чём разница между оптимизацией существующего и стратегическим прорывом на основе данных?
3. Как маркетинговая аналитика становится инструментом стратегического управления, а не только отчётности?
4. Приведите пример, когда данные позволили компании переопределить свою бизнес-модель, а не просто улучшить маркетинговые показатели.
5. Какие внешние источники данных для анализа рынка доступны в России и как они могут быть использованы для стратегических выводов?
6. Что такое Voice of Customer и как он помогает в формировании УТП, ориентированного на стратегический прорыв?
7. В чём различие между CustDev и Jobs to be Done? Как эти подходы помогают в обнаружении стратегических возможностей?
8. Какие KPI являются ключевыми для каждого маркетингового канала с точки зрения стратегического масштабирования?
9. Что такое сквозная аналитика и как она поддерживает принятие стратегических решений?
10. Как интерпретировать ROMI и юнит-экономику не как тактические, а как стратегические индикаторы масштабируемости бизнеса?
11. Почему важно сегментировать клиентскую базу и как это делать с использованием CRM для стратегических целей?
12. Как организовать взаимодействие между отделами маркетинга и продаж на основе данных для достижения стратегических целей?
13. Какую роль играют A/B-тесты в проверке стратегических гипотез, а не только тактических улучшений?

14. Как основанная на данных бизнес-культура становится основой стратегического лидерства в компании?
15. Как триггерные коммуникации могут быть использованы как элемент стратегии удержания и роста LTV клиентов?

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Как ИИ-тренды в маркетинге могут стать основой для стратегического прорыва компании?
2. Как с помощью ИИ-аналитики обнаружить неочевидные рыночные возможности и сформулировать стратегию прорыва?
3. В чём отличие стратегического подхода к УТП от классического? Приведите пример, когда УТП переопределило категорию.
4. Как интеграция CustDev и ИИ-инструментов меняет подход к формированию стратегии?
5. Как сквозная аналитика становится инструментом стратегического управления, а не только операционной отчётности?
6. Как интерпретировать ROMI и юнит-экономику как индикаторы стратегической устойчивости и масштабируемости бизнес-модели?
7. Как выбор маркетинговых каналов влияет на возможность стратегического масштабирования бизнеса?
8. Как система триггерных коммуникаций на основе ИИ может стать стратегическим активом для удержания и роста LTV клиентов?
9. Как использование ИИ в маркетинге может привести к изменению бизнес-модели компании? Приведите пример.
10. Как основанная на данных бизнес-культура становится основой стратегического лидерства и управления изменениями?
11. Какие метрики и дашборды нужны руководителю для принятия стратегических решений в маркетинге?
12. Как А/В-тестирование может быть использовано для проверки стратегических гипотез, а не только тактических улучшений?
13. Как организовать взаимодействие маркетинга и продаж для достижения стратегических целей компании?
14. Какие риски и барьеры существуют при использовании аналитики для стратегического управления и как их преодолевать?
15. Разработайте дорожную карту трансформации маркетинговой функции компании с использованием ИИ и данных для достижения стратегического прорыва.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>Не зачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

	Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
--	--

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Изучены теоретические основы организации и проведения исследований в сфере анализа и синтеза информации Освоены навыки формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты проведения исследований в сфере информационных технологий Освоены навыки оценки и анализа параметров рыночного спроса Освоены навыки принятия решения на основе анализа макроэкономических показателей и моделей

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе».
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
5. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (с Национальной стратегией развития ИИ до 2030 года).
6. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 «О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"»

7.2. Основная литература.

1. Котлер Ф., Сетиаван И. Маркетинг 5.0: Технологии человечности. – М.: Эксмо, 2022. – 272 с.
2. Кристенсен К. Дилемма инноватора. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 240 с. (стратегический прорыв и создание новых рынков)
3. Роджерс Д. Цифровая трансформация. – М.: Эксмо, 2021. – 320 с. (как данные и технологии меняют бизнес-модели)
4. Чумиков А.Н., Бочаров М.П., Тишкова М.В. PR в Интернете: Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0. Профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 132 с.;
5. Сироткин С. Цифровой маркетинг в России: стратегии, инструменты, практика. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 320 с.
6. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.
7. Дэвис М. Сборник практик по аналитике маркетинга. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 288 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Агарвал А., Ганжар А., Гупта А. Промпт-инжиниринг для бизнеса. – М.: ДМК Пресс, 2024. – 196 с. (связь AI-инструментов со стратегическим мышлением)
2. Иванов А. Управление маркетинговой аналитикой в B2B // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 3. – С. 22–35.
3. Петрова Е. Сквозная аналитика: практические кейсы российских компаний // Digital Marketing Review. – 2025. – № 1. – С. 44–52.
4. Кузьмин А. Юнит-экономика для стартапов и действующего бизнеса. – М.: Бомбора, 2023. – 192 с.
5. Фролов Д. CRM как основа клиентоцентричной модели // Бизнес-информатика. – 2024. – № 2. – С. 58–70.

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

1. Яндекс.Метрика – справка и примеры: <https://yandex.ru/support/metrika>
2. Google Analytics (в рамках доступных функций) – <https://analytics.google.com>
3. Roistat – сквозная аналитика и колтрекинг: <https://roistat.com>
4. Битрикс24 – CRM и автоматизация: <https://www.bitrix24.ru>
5. СПАРК – система профессионального анализа рынка: <https://www.spark-interfax.ru>
6. Росстат – официальная статистика: <https://rosstat.gov.ru>
7. Медиалогия – мониторинг СМИ и соцсетей: <https://www.mlg.ru>
8. Агентство Tiburon Research – исследования рынка: <https://tiburon-research.ru>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами и маркерами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – лицензионный пакет.
- Доступ к сети Интернет для каждого слушателя (скорость от 1 мбит/с).
- Веб-браузер для работы с онлайн-сервисами (Яндекс.Метрика, Roistat, Битрикс24 – демо-доступ).
- Платформа для дистанционного обучения (при необходимости)

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Бизнес-применения Blockchain и квантовых компьютеров
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Директор

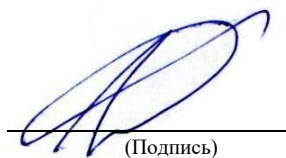
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.физ-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

А.В. Поваров

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей понимания принципов работы технологии блокчейн, её бизнес-приложений (децентрализованные финансы, управление цепочками поставок, трансграничные переводы, подтверждение подлинности) и современных вызовов, связанных с квантовыми компьютерами, включая пост-квантовую криптографию и возможности квантовых вычислений для бизнеса..

Основными задачами курса являются:

- дать фундаментальные знания о блокчейн: консенсусные механизмы, криптографические основы, публичные и приватные сети;
- познакомить с практическими применениями блокчейна в различных отраслях (финансы, логистика, госуправление, музыкальная индустрия и др.);
- развить навыки оценки применимости блокчейна для конкретных бизнес-задач и выбора оптимальной архитектуры;
- объяснить принципы работы квантовых компьютеров, их сильные стороны и ограничения;
- осветить угрозы, которые квантовые компьютеры несут для существующих криптосистем, и пути перехода к пост-квантовой криптографии;
- показать реальные и потенциальные бизнес-применения квантовых вычислений (оптимизация, моделирование, машинное обучение)

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Знать – принципы работы блокчейна, консенсус Proof-of-Work и другие; – виды блокчейн-сетей (публичные, приватные) и области их применения; – примеры DeFi, трансграничных переводов, отслеживания продуктов; – принципы работы квантового компьютера – классические задачи, где квантовые компьютеры дают превосходство (оптимизация, моделирование молекул); – понятие пост-квантовой криптографии.	Уметь – оценивать целесообразность применения блокчейна в конкретной бизнес-задаче; – различать подходящие сценарии для публичного и приватного блокчейна; – анализировать риски внедрения блокчейна (регуляторные, технические); – понимать, когда квантовые вычисления могут дать конкурентное преимущество; – учитывать угрозы квантовых компьютеров для криптографии в стратегическом планировании	Владеть – навыками сравнения блокчейн-платформ для корпоративных решений; – опытом разработки архитектуры блокчейн-проекта (на концептуальном уровне); – умением оценивать временные горизонты угрозы квантовых компьютеров; – владением терминологией для коммуникации с ИТ-специалистами и регуляторами

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	Э(Т)	Экзамен
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Блокчейн: принципы, виды, бизнес-применения	11	5	1		4	6						
2.	Квантовые компьютеры: принципы, угрозы и возможности для бизнеса	9	5	1		4	4						
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Экзамен	
Всего		20	10	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Блокчейн: принципы, виды, бизнес-применения	Интернет ценности и становление блокчейна. Принципы реализации (распределённый реестр, неизменность). Консенсусные механизмы: Proof-of-Work, Proof-of-Stake и другие. Криптографические основы: хеширование, асимметричная криптография. Публичные и приватные блокчейны. Смарт-контракты. Основные бизнес-сценарии: DeFi (децентрализованные финансы), трансграничные переводы, отслеживание происхождения продуктов, управление цепочками поставок, мультивендорные программы лояльности, музыкальный контент.	Кейсы: анализ реальных примеров внедрения блокчейна (зарубежные и российские). Практическое занятие: «Выбор архитектуры блокчейна для компании» – команды получают бизнес-задачу (например, отслеживание органических продуктов) и выбирают подходящий тип блокчейна, обосновывают выбор. Разбор кейса по скорости принятия трёх анонимных криптовалют.
Квантовые компьютеры: принципы, угрозы и возможности для бизнеса	Принципы работы квантового компьютера: кубиты, суперпозиция, квантовая запутанность. Области квантового превосходства: факторизация больших чисел (алгоритм Шора), поиск (алгоритм Гровера), моделирование молекул, оптимизация. Современное состояние развития. Реальные сценарии использования сегодня. Угрозы для асимметричной криптографии и блокчейна. Пост-квантовая криптография – какие алгоритмы разрабатываются и насколько они готовы.	Практическая работа: оценка реалистичности вскрытия криптографии квантовым компьютером в ближайшие 5–10 лет – анализ публичных прогнозов. Обсуждение последствий для блокчейн-систем и финансовых институтов. Работа в группах: какие бизнес-задачи в вашей отрасли могут быть решены с помощью квантовых вычислений (оптимизация маршрутов, моделирование материалов и т.д.). Разбор кейсов: применение квантовых вычислений в логистике (оптимизация) и в фармацевтике (молекулярное моделирование).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение материалов лекций и рекомендованной литературы по блокчейну и квантовым компьютерам;
- подготовку к дискуссиям о перспективах и рисках технологий;
- выполнение домашнего задания (анализ потенциального применения блокчейна в своей компании или отрасли);
- самостоятельное изучение публичных материалов о пост-квантовой криптографии и текущих проектах квантовых компьютеров (IBM, Google, российские разработки);
- подготовку к зачёту

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Что такое распределённый реестр и в чём его отличие от централизованной базы данных?
2. Как работает консенсус Proof-of-Work? Назовите его сильные и слабые стороны.
3. Чем публичный блокчейн отличается от приватного? Приведите примеры использования каждого.
4. Что такое смарт-контракт и как он может автоматизировать бизнес-процессы?
5. Приведите три нефинансовых применения блокчейна (кроме криптовалют).
6. Как блокчейн может использоваться для борьбы с контрафактом в цепочке поставок?
7. Что такое DeFi и какие традиционные финансовые услуги он замещает?
8. В чём суть алгоритма Шора и почему он угрожает асимметричной криптографии?
9. Что такое кубит и чем он отличается от классического бита?
10. Какие практические задачи квантовые компьютеры решают уже сегодня (пусть даже на экспериментальном уровне)?
11. Что такое пост-квантовая криптография и какие алгоритмы считаются перспективными?
12. Как квантовые вычисления могут помочь в оптимизации логистических маршрутов?
13. Оцените временной горизонт, когда квантовые компьютеры могут стать реальной угрозой для блокчейна.
14. Какие отрасли наиболее уязвимы для квантовых атак на криптографию (помимо финансов)?

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме письменного итогового теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Опишите эволюцию блокчейна: от Биткойна до современных платформ
2. Сравните консенсусные механизмы Proof-of-Work, Proof-of-Stake и Delegated Proof-of-Stake: достоинства и недостатки.
3. Как блокчейн может применяться для управления цепочками поставок в агропромышленном секторе? Приведите детальный сценарий.
4. Какие риски (включая регуляторные, технические, операционные) сопровождают внедрение блокчейна в корпоративной среде?
5. Как блокчейн может изменить рынок музыкального контента и интеллектуальной собственности?
6. Что такое «трансграничные переводы» на основе блокчейна и как они уменьшают издержки?
7. Опишите, как работает технология «подтверждение подлинности» (authenticated provenance) на блокчейне.
8. Каковы ограничения масштабируемости публичных блокчейнов и какие решения существуют (шардинг, сайдчейны)?
9. Объясните принцип работы квантового компьютера простыми словами, не углубляясь в физику.
10. В каких задачах квантовый компьютер даёт экспоненциальное ускорение по сравнению

с классическим?

11. Как квантовые компьютеры могут быть использованы для создания новых материалов или лекарств? Приведите пример.
12. Оцените, как переход на пост-квантовую криптографию повлияет на существующие IT-инфраструктуры и блокчейн-сети.
13. Разработайте концепцию блокчейн-проекта для одной из отраслей (на выбор) с обоснованием выбора архитектуры.
14. Как бизнесу подготовиться к эре квантовых вычислений (стратегические рекомендации)?
15. Спрогнозируйте, как изменится ландшафт криптовалют и блокчейна через 10 лет с учётом развития квантовых технологий

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Изучены основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования Освоены навыки организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов Освоены навыки составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 – (общие положения по цифровой экономике).
2. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ
3. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")

7.2. Основная литература

1. Антонопулос А.Н., Осунтокун О., Пикхард Р. Освоение Lightning Network. – 2023. – 450 с.
2. Перри Ли. Архитектура интернета вещей (раздел о блокчейне в IoT) – ДМК Пресс, 2019.
3. Джон Майкл, Крис Бернхард. Квантовые вычисления: для бизнеса и науки. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 320 с. (возможен аналог).
4. Мелони Свон. Блокчейн: схема новой экономики. М.: Альпина Паблишер, 2026. – 205 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Былинкина Е.В. Блокчейн: правовое регулирование и стандартизация // Право и политика. – 2020. – № 9. – С. 143–155.
2. Отчёты IBM, Google о квантовых достижениях (публичные материалы)

7.4. Интернет ресурсы

1. Сайт Национальной программы «Цифровая экономика»: <https://digital.gov.ru>
2. Материалы по блокчейну от Hyperledger: <https://www.hyperledger.org>
3. Квантовые вычисления: <https://quantum-computing.ibm.com>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

Доступ к Интернет: скорость от 1.2 Мбит/сек

- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint