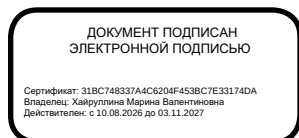


**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

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



УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

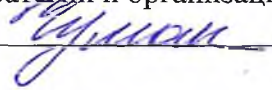
«Анализ глобальных трендов и бизнес-аналитика»

«Инновационные стратегии бизнеса для высшего руководящего звена»
(Advanced Management)

Москва, 2026

Авторы–составители:

Группа Черкизово,
Директор по стратегии и организационному развитию,
степень MBA



Чумак С.А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Анализ глобальных трендов и бизнес-аналитика» слушателями является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности на основе анализа и синтеза в современной бизнес-среде.

Задачами дисциплины является:

- свободно ориентироваться в сущности и принципах системного подхода в рамках исследований логистики;
- знать и уметь использовать в своей деятельности методологию системного анализа при соответствующих исследованиях систем логистики;
- уметь использовать при исследовании систем логистики подходящие математические методы системного анализа, системного принятия решений;
- обладать навыками формулировать проблемы исследования логистических систем в терминах теории систем и системного анализа;
- изучать самостоятельно учебно-методическую и научную литературу в рамках соответствующей области знаний.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-4¹: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта	Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов	Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

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

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

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 54 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 22 часа, в том числе лекции – 6 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя – 30 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		22	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		54	-

4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
1.1.	Ландшафт больших данных и принятие решений, основанных на данных	16	10		6	4/4			6										
1.2	Анализ данных, визуализация и управление ими	16	8		4	4/4			6										
1.3	Ускоренный курс Python	16	8		4	4/4			8										
1.4	Наука о данных: статистика и машинное обучение. Управление большими данными	14	6		4	2/2			6										
	Итого:	54	22		6	16/16			30								ИЗ, ИК	3/2	ПСК-4

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

** 3 –зачет

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1.1	Ландшафт больших данных и принятие решений, основанных на данных	Аспекты и принципы системного подхода. Этапы системного анализа и их особенности для систем логистики. Цель, обратная связь, структура, иерархия. Принципы синтеза систем. Цели, приоритеты и компромиссы при проектировании систем.
Тема 1.2	Анализ данных, визуализация и управление ими	Классические критерии: ММ (Вальда); Н (оптимизма); N (нейтральный); S (Сэвиджа). Связи между критериями. Системная аналитика выбора наилучших решений в условиях неопределенности на основе аппарата линий уровней для ЛПР (лица, принимающего решения). Приложения к анализу систем логистики: задача выбора способа доставки товара.
Тема 1.3	Ускоренный курс Python	Основные типы таких критериев: НW (Гурвица); G (Гермейера); модифицированный критерий G (mod); P (произведений) и др. Их линии уровней и особенности реализации в реальных ситуациях для приложений логистики. Системная аналитика выбора на основе составных критериев. Человеческий фактор в анализе информации и в принятии решений. Особенности реализации производных критериев при анализе систем логистики: задача выбора способа упаковки и доставки товара.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1.4	Наука о данных: статистика и машинное обучение. Управление большими данными	Метод идеальной точки и особенности соответствующего решения, ближайшего к задаваемой утопической точке. Методы компенсации и методы порогов сравнимости. Приложения и иллюстрации применительно к анализу систем логистики: выбор параметров технического средства.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Анализ глобальных трендов и бизнес-аналитика» составляет 30 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Общие понятия теории систем и системного анализа	Формальная постановка задач многокритериальной оптимизации. Множество абсолютных решений и множество эффективных решений. Множество Парето для задач минимизации частных критериев (издержек, штрафов и т.п.) и для задач максимизации таких критериев (эффективности, рентабельности, надежности и т.п.) в исследованиях логистики. Необходимость поиска компромиссных решений на «переговорном» множестве. Возможность построения обобщенных скалярных критериев для нахождения компромиссного решения. Графические интерпретации в пространстве значений частных критериев для соответствующей системы логистики. Метод оптимизации основного частного критерия при анализе логистической системы.
Системный подход как процесс принятия решений при анализе систем логистики	Метод взвешенной суммы оценок критериев. Минимаксный обобщенный критерий. Минимизация обобщенного скалярного критерия. Метод последовательных уступок и особенности соответствующих решений в рамках задач системного анализа в исследованиях логистики. Метод идеальной точки и особенности соответствующего решения, ближайшего к задаваемой утопической точке. Методы компенсации и методы порогов сравнимости. Приложения и иллюстрации применительно к анализу систем логистики: выбор параметров технического средства.
Систематизация и классификация производных критериев принятия	Роль и место метода для задач системного анализа в логистики. Особенности построения иерархии, воспроизводящей функциональные связи и отношения в исследуемой системе логистики. Постановка задачи выбора наилучшей альтернативы

решений в условиях неопределенности	в рамках метода АНР – аналитической иерархии – с учетом целей назначения логистической системы, заданных альтернативных решений для достижения цели и критериев оценки анализируемых альтернатив.
Основные методы решения многокритериальных задач оптимизации	Этап структурирования соответствующей иерархической структуры. Этап реализации попарных сравнений для элементов каждого уровня системы. Этап определения «весов» или коэффициентов важности для элементов каждого уровня иерархии. Этап нахождения приоритетов и выбора наилучшего решения.

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

6.1.Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

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

Примерные темы индивидуальных консультаций:

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

Текущий контроль в форме эссе по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Системный подход как процесс принятия решений в условиях неопределенности
2. Формальная постановка задач анализа и выбора решений в условиях неопределенности
3. Классический ММ-критерий (Гурвица) и его линий уровней
4. Классический Н-критерий (оптимизма);
5. Классический N-критерий (нейтральный);
6. Классический S-критерий (Сэвиджа);
7. Системная аналитика выбора на основе аппарата линий уровня; связи между критериями
8. Систематизация производных и составных критериев принятия решений в условиях неопределенности при анализе систем логистики;
9. НВ-критерий (Гурвица) и его линий уровней
10. G-критерий (Гермейера) и его линий уровней
11. Модифицированный G (mod)-критерий и его линий уровней
12. Р-критерий (произведений) и его линий уровней
13. Системная аналитика выбора наилучших решений на основе составных критериев

14. особенности реализации составных и производных критериев при анализе систем логистики
15. Системная аналитика многокритериальных решений в исследованиях логистики
16. Формальная постановка задач многокритериальной оптимизации и их особенности при анализе систем логистики
17. Абсолютные и эффективные решения; множество Парето
18. Компромиссные решения на «переговорном» множестве
19. Соответствующие приложения и интерпретации применительно к анализу и синтезу систем логистики
20. Графические интерпретации в пространстве значений частных критериев соответствующей логистической системы
21. Метод оптимизации основного частного критерия в многокритериальных задачах анализа и проектирования систем логистики

6.2.Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет.

Примерные вопросы к зачету

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

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Анализ глобальных трендов и бизнес-аналитика»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 13.05.2022).

7.2. Основная литература

1. О'Коннор Джозеф Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем [Электронный ресурс]/ О'Коннор Джозеф, Макдермотт Иан– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 256 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82868.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Клименко И.С. Методология системного исследования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клименко И.С.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2020.– 273 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89238.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Меерович М.И. Системное мышление: формирование и развитие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меерович М.И., Шрагина Л.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: СОЛОН-Пресс, 2019.– 276 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94937.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: <https://www.hr->

director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx

7. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
8. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М.А. Лимитовский, В.П. Паламарчук, Е.Н. Лобанова; ответственный редактор Е.Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
9. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.А. Антонец [и др.]; под редакцией В.А. Антонца, Б.И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
10. Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
11. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
12. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес: учебник для вузов / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20351-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587198>.

7.3. Дополнительная литература

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

7.4. Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

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

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Анализ глобальных трендов и бизнес-аналитика» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Анализ глобальных трендов и бизнес-аналитика» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Стратегическое управление активами и капиталом»

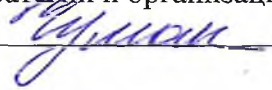
**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
профессиональной переподготовки**

«Инновационные стратегии бизнеса для высшего руководящего звена»
(Advanced Management)

Москва, 2026

Авторы–составители:

Группа Черкизово,
Директор по стратегии и организационному развитию,
степень MBA



Чумак С.А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Стратегическое управление активами и капиталом» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере стратегического менеджмента и управления изменениями в современных условиях ведения бизнеса.

Задачами дисциплины является:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

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

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

		Основных теорий и концепции взаимодействия сотрудников в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами Бизнес-процессы в сфере управления персоналом в организации	финансовому консультированию в организации Руководить разработкой и разрабатывать документацию и положения об организационной структуре, предоставляющей услуги финансового консультирования клиентов Применять корпоративные документы и процедуры для организации эффективного процесса финансового консультирования Определять систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу финансового консультирования	
--	--	---	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 54 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 24 часов, в том числе лекции – 8 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 28 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		24	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		28	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма		-

		Зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		54	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
2.1	Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта	18	8		2	8/8			10										
2.2	«Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии	18	8		2	6/6			10										
2.3	Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен	18	8		2	6/6			10										
2.4	Управление изменениями	20	10		4	6/6			10										
2.5	Инновации и agile-стратегия в цифровую эпоху	20	10		4	6/6			10										
	Итого:	54	24		8	16/16			28								ИЗ, ИК	3/2	ПСК-1

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

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 2.1	Стратегии бизнеса в условиях цифровой трансформации.	Отраслевые особенности стратегического планирования бизнеса в условиях цифровизации: типы и способы трансформации. Современные модели стратегического управления жизненным циклом продукта
Тема 2.2	Стратегическое планирование с учетом ресурсной базы компании: оптимизация бизнес-процессов, внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры.	Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе
Тема 2.3	Разработка, реализация и оценка эффективности плана стратегического развития бизнеса в условиях цифровизации. Практика российского бизнеса в области цифровизации.	Национальные программы по стимулированию процессов цифровизации в современном обществе. Лучшие мировые практики стратегического управления цифровизацией бизнеса
Тема 2.4	Модели и стратегии внедрения изменений. Сопротивление изменениям.	Стратегии преодоления сопротивления. Коммуникация при внедрении изменений.
Тема 2.5	Управление стратегическим развитием инновационного проекта.	Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Стратегическое управление активами и капиталом» составляет 28 академических часа.

Обучение по дисциплине «Стратегическое управление активами и капиталом» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного

обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы),
---------------	-----------------

	выносимые на самостоятельное изучение
Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта	Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.
«Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии	1. Концепция Boston Consulting Group. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели. 2. Концепция General Electric/McKinsey. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели. 3. Концепция Arthur D. Little. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели
Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен	1. Три пути внедрения цифровых технологий в бизнесе 2. Chief Digital Officer (CDO) – главный по цифровым технологиям: роль и место 3. Способности и ресурсы бизнеса для успешной цифровизации бизнеса 4. Первые шаги и их развитие в цифровизации бизнеса 5. 10 признаков data driven company: поиск возможностей для роста 6. Прогноз развития цифровых технологий в бизнесе: к чему готовится 7. Ключевой вопрос: как компании обогнать конкурентов в цифровой гонке?
Управление изменениями	Синергизм и деловые способности компании. Концепция синергизма. Начальный и операционный синергизм. Симметрия и совместные эффекты. Создание ключевых компетенций. Лидеры стратегических изменений. Динамическая интеграция факторов перемен. Модели реализации изменений: менеджерские приемы и единоличная организация изменений. Основные задачи стратегического лидера.
Инновации и agile-стратегия в цифровую эпоху	Инновационная сегментация рынка Креативный прорыв Диалог с клиентом Нахождение новых потребностей Тестирование бизнес модели в реальном времени

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Индивидуальные задания для проверки самостоятельной работы

№	Содержание задания
----------	---------------------------

1	Описание основных школ стратегического менеджмента и применимость их к конкретной ситуации. Объем задания – 2-3 стр.
2	Формулирование миссии конкретной организации и построение дерева ее стратегических целей. Объем задания – 2-3 стр.
3	Построение СВОТ-матрицы организации и выбор актуального квадранта. Объем задания – 2-3 стр.
4	Подготовка примеров описания стратегий организации. Слушатель должен дать общее описание стратегий организации, указать её цели, изложить причины выбора, а также дать информацию по найденным результатам этой кампании. В заключении слушатель дает общую оценку того, по какой причине был сделан данный выбор и был ли, по мнению слушателя оправдан подобный выбор. Объем задания – 2-3 стр.
ИТОГО	4 задания общим объемом 8-12 стр.

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

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

Темы индивидуальных консультаций:

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

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации **Список вопросов для зачета**

Зачет проводится в форме контрольной работы.

Темы контрольных работ:

1. Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта
2. «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии стартапа
3. Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен

4. Стратегии внедрения изменений
5. Инновации и agile-стратегия в цифровую эпоху.
6. Текущая мощь, потенциал и будущие возможности цифровых платформ
7. Типизация платформ: коммуникации, цифровая платформа предприятия и платформа в цепи поставок
8. Как устроены цифровые платформы и в чем их преимущества. Как найти свое место в рамках строящихся цифровых платформ с максимальной выгодой для компании.
9. Эволюция платформ в экосистемы. Понятие экосистемы и ее влияние на бизнес. Как использовать экосистемы с выгодой для бизнеса.
10. Изменение в бизнес – моделях. Выгоды и угрозы. Индустрии 4.0: как воспользоваться возможностями.
11. Ключевой вопрос: как мы можем наиболее эффективно использовать цифровые технологии?

**Оценивание слушателя на зачете по дисциплине
«Стратегическое управление активами и капиталом»**

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оцен ка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачте но	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Зачте но (Удов летво рител ьно)	Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования.	Выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций, разрабатывать компьютерные модели исследуемых процессов и систем.	Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства.
4	Зачте но (Хоро шо)	Все вышеперечисленное и: принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Все вышеперечисленное и: использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Все вышеперечисленное и: руководство проведением исследовательских и экспериментальных работ по освоению вновь разрабатываемых технологических процессов, организация промышленных испытаний новых видов машин и механизмов, средств механизации и автоматизации производства, руководство работой комиссий по приемке

				систем оборудования в эксплуатацию.
5	Заче но (Отли чно)	Все вышеперечисленное и: цели, стратегию и кадровую политику организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом.	Все вышеперечисленное и: определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения.	Все вышеперечисленное и: разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

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

7.2. Основная литература

1. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 127 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
2. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М.– Электрон. текстовые данные.– Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 55 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Mobilis in mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018.– 546 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
5. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
6. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л.П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>.
7. Васильев, В. П. Государственное регулирование экономики: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 178 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18711-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/584675>.

7.3. Дополнительная литература

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

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.md-management.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении
2. <http://www.bpm-online.ru/> - все об управлении бизнес - процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.

3. <http://www.kmtec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний.
4. <http://www.cfin.ru/management/> - менеджмент – теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы

7.5. Справочные системы

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

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Стратегическое управление активами и капиталом» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Стратегическое управление активами и капиталом» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1: разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Предполагает создание организационной структуры по финансовому консультированию

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

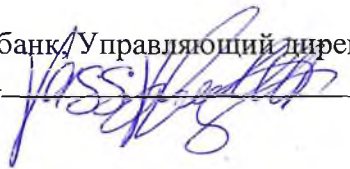
УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Операционный менеджмент и эффективность»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Инновационные стратегии бизнеса для высшего руководящего звена»
(Advanced Management)**

Москва, 2026

Авторы–составители:

Сбербанк/Управляющий директор Департамента производственной системы, степень
МВА  _____ Шелковой В.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Операционный менеджмент и эффективность» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере операционного менеджмента в современных условиях бизнеса.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных методах и моделях операционного менеджмента.
- Формирование осознанного отношения к операционному менеджменту на основе понимания специфики ведения цифрового бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере операционного менеджмента.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

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

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

		Основных подходов к осуществлению организационных изменений Роли и места управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	консультирования, финансового планирования	
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего экономического контроля субъекта	ПСК-3²: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования экономической	Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов по внутреннему контролю с учетом передового	Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

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

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

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 54 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 20 часов, в том числе лекции – 6 часов, практические занятия – 14/14 часов, самостоятельная работа слушателя - 32 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

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	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	14/14	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)	32	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)	-	-

Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		54	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
2.1	Цепочка создания ценности	20	10		2	8			10										
2.2	Цифровые решения для повышения операционной эффективности предприятия	22	12		4	8			12										
2.3	Большие данные, искусственный интеллект и другие цифровые решения для повышения операционной эффективности	22	12		4	8			12										
2.4	Динамические способности компании	22	12		4	8			12										
	Итого:	54	20		6	14/14			32								ИЗ, ИК	3/2	ПСК-2 ПСК-3

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

** 3 – зачет

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 2.1	Метод критического пути. Цепочка создания ценности. Анализ материальных потоков.	Исследование операций в цифровом бизнесе. Виды и современные методы прогнозирования спроса.
Тема 2.2	Управление качеством в цифровом бизнесе. Управление жизненным циклом продукта в условиях цифровой трансформации бизнеса. IT-инструменты повышения операционной эффективности.	Современные технологические решения в логистике производства, снабжения и сбыта. Инновации в сфере транспортной логистики.
Тема 2.3	Методы и техники анализа больших данных. Системы искусственного интеллекта в операционном менеджменте.	Новейшие цифровые решения для повышения операционной эффективности организации.
Тема 2.4	Понятие «динамические способности компании». Выработка операционных стратегий, основанных на динамических способностях различных компаний.	Выработка альтернатив внедрения. Robotic Process Automation (RPA). RPA – новая технология автоматизации бизнес-процессов, базирующаяся на использовании программных роботов (software robots) и ИИ-ботов.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Стратегический менеджмент и эффективность» составляет 32 академических часа.

Обучение по дисциплине «**Операционный менеджмент и эффективность**» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;

- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Цепочка создания ценности	Оптимизация процессов и операций потока. Минимизация себестоимости продукта\услуги. Матрица количества продуктов Рентабельность отрасли. Анализ пяти сил Портера. Инструменты стратегического анализа. Матрица движения продуктов

Цифровые решения для повышения операционной эффективности предприятия	Операционный менеджмент и эффективность и операционные стратегии. Традиционные элементы операционного менеджмента. Операции – основа деятельности любой компании. Разнообразие подходов к выработке операционных стратегий.
Большие данные, искусственный интеллект и другие цифровые решения для повышения операционной эффективности	Концепция RPA – отход от традиционных форм интеграции, которая исторически основана на интерфейсах прикладного программирования (API) «машина-машина».
Динамические способности компании	Разбор успешных и неуспешных кейсов применения операционной стратегии, основанной на динамических способностях. Кросс-функциональная аналитика.

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

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

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

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

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

Темы индивидуальных консультаций:

1. Метод критического пути.
2. Цепочка создания ценности.
3. Исследование операций в цифровом бизнесе.
4. Управление качеством в цифровом бизнесе.
5. Управление жизненным циклом продукта в условиях цифровой трансформации бизнеса. IT-инструменты повышения операционной эффективности.

6. Современные технологические решения в логистике производства, снабжения и сбыта. Инновации в сфере транспортной логистики.
7. Методы и техники анализа больших данных.
8. Системы искусственного интеллекта в операционном менеджменте.
9. Новейшие цифровые решения для повышения операционной эффективности организации.
10. Понятие «динамические способности компании». Выработка операционных стратегий, основанных на динамических способностях различных компаний.
11. Выработка альтернатив внедрения. Robotic Process Automation (RPA). RPA – новая технология автоматизации бизнес-процессов, базирующаяся на использовании программных роботов (software robots) и ИИ-ботов.
12. Управление качеством.
13. Эффективность предприятия.
14. Lean – технологии в управлении предприятием

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Список вопросов для зачета

Зачет проводится в форме индивидуальной аттестационной работы.

ЗАДАНИЕ

В компании по вашему выбору

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

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

При выполнении анализа используйте концепции, терминологию, модели и методики курса «Операционный менеджмент и эффективность».

Структура работы

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

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

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

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Операционный менеджмент и

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ.
2. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
3. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
4. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ, редакция от 02.08.2019 № 269-ФЗ.
5. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
6. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).

7.2. Основная литература

1. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.– Электрон. текстовые данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Hugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016.– 90 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 127 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
4. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М.– Электрон. текстовые данные.– Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 55 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Mobilis in mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018.– 546 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Элияшева М.И.– Электрон. текстовые данные.– Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017.– 88 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html>.– ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина

- Публишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 9. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovl_echnosti.docx
 10. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса: монография / В. М. Пурлик. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 207 с. – (Актуальные монографии). – ISBN 978-5-534-13341-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543324>.

7.3. Дополнительная литература

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. – М.: Дашков и К, 2018
2. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организации. – Инфра-М, Форум, 2017
3. Кожевина О.В. Управление изменениями. – М.: Инфра-М, 2017
4. Шермет М.А. Управление изменениями. – М.: Дело, 2016

7.4. Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

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

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Операционный менеджмент и эффективность» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-2: создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Оценивает развитие организационной структуры по финансовому консультированию
ПСК-3: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

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

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Лидерство и управление изменениями»

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

«Инновационные стратегии бизнеса для высшего руководящего звена»
(Advanced Management)

Москва, 2026

Авторы–составители:

РАНХиГС, заместитель директора Центра Executive Education, степень

МВА



Шермет М.А.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Лидерство и управление изменениями» является формирование и развитие профессиональных компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в области менеджмента.

Задачами дисциплины является:

- Развитие навыков командообразования и групповой работы.
- Развитие коммуникативных навыков слушателей и искусства публичных выступлений.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для повышения личной эффективности слушателей.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-1¹: способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования.	Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 54 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 22 часов, в том числе лекции – 8 часов, практические занятия – 14/14 часов, самостоятельная работа 30 - часа, форма промежуточной аттестации – зачет.

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)	8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	14/14	-

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952).

Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		54	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					В форме практической подготовки	В том числе								
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование					
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
3.1	Работа в команде, управление распределенными /удаленными / виртуальными командами	20	10		4	6			10										
3.2	Искусство коммуникаций	20	10		4	6			10										
3.3	Цифровое лидерство	20	10		2	8			10										
3.4	Эмоциональный интеллект и ментальные ловушки	18	8		2	6			10										
3.5	Результативные переговоры	20	8		2	6			12										
	Итого:	54	22		8	14/14			30								ИЗ, ИК	3/2	ОПК-1

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

** 3 – зачет

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 3.1	Командообразование и методы групповой работы в условиях цифровой трансформации бизнеса.	Управление распределенной командой: планирование, организация, мотивация и контроль
Тема 3.2	Эффективные методы и инструменты коммуникации при ведении цифрового бизнеса.	Ораторское искусство и практика публичных выступлений перед различными типами аудиторий: необходимые умения и навыки
Тема 3.3	Личная эффективность: виды, методы оценки и способы повышения.	Развитие лидерских качеств в условиях цифровой трансформации бизнеса
Тема 3.4	Управление командой и эмпатия: методы развития эмоционального интеллекта.	Особенности преодоления ментальных и психологических ловушек в работе
Тема 3.5	Своеобразие переговорного процесса и его отличие от других форм деловой коммуникации.	Стратегии ведения переговоров: выявление и анализ подходов и личностных стратегий участников, влияющих на результат переговоров. Совершенствование навыков по подготовке и проведению результативных переговоров

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Лидерство и управление изменениями» составляет 30 академических часа.

Обучение по дисциплине «Лидерство и управление изменениями» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Работа в команде, управление распределенными, удаленными/ виртуальными командами	Как пользоваться средствами виртуальной коммуникации: особенности, правила и этикет. Ключевые компетенции менеджера виртуальной команды проекта. Как построить виртуальную команду: ключевые шаги.
Искусство коммуникаций	Национальные особенности деловой коммуникации.

	Международная субкультура переговоров – их специфика в странах Запада и Востока. Кросс-культурный анализ и национальные подходы в вопросах: формирования делегаций и механизма принятия решений; ценностных ориентаций, особенностей восприятия и мышления; особенностях поведения и характерных тактических приемов.
Цифровое лидерство	Теория лидерства Д. МакГрегора. Теория Z У.Оучи. Модель лидерства Р.Лайкерта. Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла. «Цифровые чемпионы». Экосистема решений для клиентов. Операционная экосистема. Технологическая экосистема. Кадровая экосистема.
Эмоциональный интеллект и ментальные ловушки	Модели культурного интеллекта. Типы культурной компетенции. Источники культурной компетенции. Использование ИТ для развития эмоционального и культурного интеллектов.
Результативные переговоры	Техника аргументации (риторические методы: противоречия, "извлечения выводов", сравнения, "да-но", "бумеранга", видимой поддержки и т.д.; спекулятивные методы: преувеличения, анекдота, ссылки на авторитет, апелляции, дискредитации, искажения и т.д.). Применяемые риторические выразительные средства (наглядные, впечатляющие, эстетические, коммуникативные и т.д.).

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

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

1. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения персонала. Где мир и где Россия?
2. Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.
3. Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса
4. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях?
5. Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
6. Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях.
7. Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.

8. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.
9. Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы.
10. Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития.
11. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает?
12. Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
13. Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками?

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

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

Темы индивидуальных консультаций:

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

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме контрольной работы.

Темы контрольных работ

1. Работа в команде, управление распределенными, удаленными / виртуальными командами
2. Искусство коммуникаций
3. Цифровое лидерство
4. Эмоциональный интеллект и ментальные ловушки
5. Результативные переговоры.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Лидерство и управление изменениями»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Зачтено (Удовлетворительно)	Основы социологии, психологии, экономики труда и управления социальным развитием организации. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения.	Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.	Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
4	Зачтено (Хорошо)	Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций.	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. Определять критерии формирования кадрового резерва организации. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры.	Разработка планов профессиональной карьеры работников. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

5	Зачтено (Отлично)	Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. Основы профессиональной ориентации. Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права.	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Соблюдать нормы этики делового общения.	Формирование кадрового резерва. Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.
---	----------------------	---	---	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ, редакция от 18.07.2019 № 183-ФЗ.
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

7.2. Основная литература

1. Уитмор Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства [Электронный ресурс]/ Уитмор Джон– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 319 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82612.html>– ЭБС «IPRbooks»
2. Юрген Аппело. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами [Электронный ресурс]/ Юрген Аппело– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 536 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82577.html>– ЭБС «IPRbooks»
3. Кови Стивен. Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала [Электронный ресурс]/ Кови Стивен– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 96 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82488.html>– ЭБС «IPRbooks»
4. Джеффри Лайкер Лидерство на всех уровнях бережливого производства [Электронный ресурс]: практическое руководство/ Джеффри Лайкер, Йорго Трахилис– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 335 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82615.html>– ЭБС «IPRbooks»
5. Дэниел Гоулман Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Электронный ресурс]/ Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2020.– 304 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93042.html>– ЭБС «IPRbooks»
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-

006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

7. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx

8. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 291 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14723-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/544419>.

9. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 429 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08397-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/535903>.

7.3. Дополнительная литература

1. Зеленков М.Ю. Конфликтология. Дашков и К, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/10934>
2. Афанасьева Е.А. Основы конфликтологии. Вузовское образование, 2014. <http://www.iprbookshop.ru/19276>
3. Светлов В.А. Современное введение в конфликтологию для бакалавров и специалистов. Вузовское образование, 2014. <http://www.iprbookshop.ru/20716>
4. Богомолова О.Б., Искусство презентации. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/37678>
5. Каптерев А. Мастерство презентации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, <http://www.iprbookshop.ru/3927>
6. Дуарте Нэнси, Санчес Патти. Illuminate: как говорить вдохновляющие речи и создавать эффективные презентации, способные изменить историю. – М.: Эксмо, 2017

7.4. Интернет-ресурсы

1. Журнал «Top-Manager», <http://www.top-manager.ru>
2. Журнал «Директор-Инфо», <http://www.director-info.ru>
3. Журнал «Реальный бизнес», <http://www.real-business.ru>
4. E-xecutive – сообщество эффективных менеджеров, <http://e-xecutive.ru>
5. ITeam.Ru – технологии корпоративного управления, <http://www.iteam.ru>
6. AUP.Ru Административно-Управленческий Портал, <http://www.aup.ru>

7.5. Справочные системы

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

7.6. Иные источники

1. Журнал «Лидерство и менеджмент»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Лидерство и управление изменениями» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1: способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Овладевает различными аспектами бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решения практических задач

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

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление корпоративными рисками и устойчивость бизнеса»

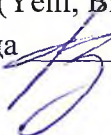
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Инновационные стратегии бизнеса для высшего руководящего звена»
(Advanced Management)**

Москва, 2026

Авторы–составители:

Член совета директоров ТД Ярмарка (Yelli, Bravolli),
степень MBA, почасовая оплата труда


_____ Волков Ю.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами освоения дисциплины являются:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-4¹: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю» утвержден приказом Минтруда от 22.04.2015 г. № 236н (регистрационный номер 434).

		внутреннего контроля		
--	--	-------------------------	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость модуля – 36 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 22 часа, в том числе лекции – 6 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя – 12 часов.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		22	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		12	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5.1	Оценка и прогнозирование инвестиционного рынка	10	6		2	4			4										
5.2	Формирование инвестиционной стратегии предприятия	10	6		2	4			4										
5.3	Планирование инвестиций	8	6		2	4			2										
5.4	Портфель реальных инвестиционных проектов	6	4		0	4			2										
	Итого:	36	22		6	16/16			12								ИЗ, ИК	3/2	ПСК-4

* Э-эссе, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** 3 – зачет

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 5.1	Понятие инвестиционного рынка. Сегменты инвестиционного рынка. Основные элементы инвестиционного рынка (спрос, предложение, цена, конкуренция), их взаимосвязь. Конъюнктура инвестиционного рынка - основа разработки инвестиционной стратегии и формирования инвестиционного портфеля.	Анализ конъюнктуры. Макроэкономические показатели развития инвестиционного рынка. Мониторинг рынка. Изучение и анализ текущей конъюнктуры. Прогнозирование развития инвестиционного рынка. Инвестиционная привлекательность отраслей экономики. Цель, задачи, показатели анализа инвестиционной привлекательности отраслей.
Тема 5.2	Понятие и необходимость разработки инвестиционной стратегии, её роль в эффективном управлении деятельностью предприятия. Принципы и основные этапы разработки инвестиционной стратегии предприятия. Стратегические цели инвестиционной деятельности, их классификация. Основные этапы процесса формирования стратегических целей.	Анализ тенденций развития инвестиционной деятельности отдельных объектов стратегического управления предприятия. Главная стратегическая цель. Система основных и поддерживающих целей инвестиционной деятельности. Обоснование стратегических направлений и форм инвестиционной деятельности. Определение соотношения различных форм инвестирования, отраслевой и региональной направленности инвестиционной деятельности. Разработка стратегических направлений формирования инвестиционных ресурсов. Определение общего объема инвестиционных ресурсов, эффективных схем финансирования, необходимого объема привлечения собственных и заемных инвестиционных ресурсов. Оптимизация структуры источников формирования инвестиционных ресурсов.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 5.3	Инвестиционное планирование: понятие, сущность и формы. Прогнозирование, текущее и оперативное планирование инвестиционной деятельности, их взаимосвязь. Виды инвестиционных планов. Инвестиционные проекты как форма реализации инвестиционного планирования. Понятие инвестиционного проекта, основные направления реальных проектов. Бизнес-план как форма представления инвестиционного проекта. Краткая характеристика основных разделов бизнес-плана.	Характеристика отрасли, предприятия, в которых реализуется проект. Характеристика продукта. Анализ рынков сбыта и конкурентов. План маркетинга. Планирование производства и сбыта продукции. Стратегия маркетинга. План реализации важнейших этапов осуществления инвестиционного проекта. Обеспеченность проекта основными факторами производства. Форма и структура управления реализацией инвестиционного проекта. Финансовый план. Составление графика потока инвестиций, связанных со строительством и вводом объекта в эксплуатацию. Обоснование плана доходов и расходов, связанных с эксплуатацией реализуемого инвестиционного проекта. Определение точки безубыточности инвестиционного проекта. Определение периода окупаемости инвестиций. Оценка рисков. Разработка схемы финансирования инвестиционного проекта.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 5.4	Особенности портфеля реальных инвестиционных проектов. Формирование портфеля. Основные стадии. Финансовый анализ как важнейший инструмент формирования портфеля реальных инвестиционных проектов. Краткая характеристика бухгалтерского и экономического подходов к финансовой оценке проектов. Критерии отбора проектов в портфель.	Проблема противоречивости критериев. Выбор критерия в сравнительном анализе альтернативных, взаимоисключающих проектов. Точка Фишера и принятие решений. Критерий выбора при анализе инвестиционных проектов с неординарным типом денежного потока. Модифицированный внутренний уровень доходности. Критерий отбора в портфель проектов, имеющих разные сроки жизни. Методы устранения влияния временного фактора. Оптимальный бюджет капитальных вложений и формирование портфеля. Различные подходы к формированию портфеля в условиях достаточности капитала и ограничений бюджета предприятия. Оперативное управление портфелем реальных инвестиционных проектов. Составление календарного плана реализации проекта. Принципы его разработки.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление корпоративными рисками и устойчивость бизнеса» составляет 12 академических часа.

Обучение по дисциплине «Управление корпоративными рисками и устойчивость бизнеса» предполагает изучение дисциплины в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

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

	инвестиционных проектов. Анализ чувствительности инвестиционного проекта. Бюджетная эффективность. Социальные результаты реализации инвестиционных проектов.
Планирование инвестиций	Понятие инвестиционного анализа. Формы инвестиционного анализа. Этапы осуществления инвестиционного анализа. Системы инвестиционного анализа. Информационная база инвестиционного анализа. Формы графического представления результатов анализа.
Портфель реальных инвестиционных проектов	Особенности портфеля ценных бумаг. Типы портфелей и цели портфельного инвестирования. Основные этапы процесса формирования портфеля, их краткая характеристика. Способы управления портфелем ценных бумаг финансовым менеджером. Определение (выработка) инвестиционной политики инвестора. Построение кривых безразличия. Определение ожидаемой доходности портфеля. Метод использования стоимостей на конец периода. Метод использования ожидаемой доходности ценных бумаг.

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

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме эссе по темам:

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

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

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

Темы индивидуальных консультаций:

1. Сущность и формы инвестиционного планирования.
2. Виды инвестиционных планов.
3. Бизнес-план инвестиционного проекта, его характеристика.
4. Основные разделы бизнес-плана, их содержание.
1. Особенности портфеля реальных инвестиционных проектов.
2. Характеристика основных стадий формирования портфеля.
3. Финансовый анализ инвестиционных проектов, его роль в формировании портфеля.

4. Критерии отбора инвестиционных проектов в портфель.
5. Выбор критерия в сравнительном анализе альтернативных, взаимоисключающих проектов.
6. Критерий выбора при анализе инвестиционных проектов с неординарным типом денежного потока.
7. Критерий отбора в портфель проектов, имеющих разные сроки жизни.
8. Оптимальный бюджет капитальных вложений и формирование портфеля.
9. Характеристика основных этапов процесса оперативного управления портфелем реальных инвестиционных проектов.

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет в форме решения задач.

Примеры задач:

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

Задача 2. Текущая цена одной обыкновенной акции компании составляет 50 рублей. Ожидаемая в следующем году величина дивиденда 5 рублей. Кроме того, предприятие планирует ежегодный прирост дивидендов 4%. Определить стоимость обыкновенного капитала предприятия.

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

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

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

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

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Управление корпоративными рисками и устойчивость бизнеса»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка			
		Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Зачтено (Удовлетворительно)	Принципов и основных положений теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем,	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в	Отсутствие навыков

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Приказ Минцифры России от 31.01.2023 № 71 (ред. от 29.12.2023) «Об утверждении методик расчета показателей федеральных проектов национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" и внесении изменений в некоторые приказы Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций

- Российской Федерации об утверждении методик расчета показателей федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».
2. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2022 г.).
 3. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ (последняя редакция).
 4. Постановление Правительства РФ от 13 мая 2022 г. №860 «О проведении эксперимента по повышению уровня защищенности государственных информационных систем федеральных органов исполнительной власти и подведомственных им учреждений» (с изменениями и дополнениями).
 5. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

7.2. Основная литература

1. Сурова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и Креативные решения для бизнеса [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент»/ Сурова Н.Ю.– Электрон. текстовые данные. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 415 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81833.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Джон О'Кифф Нешаблонное мышление [Электронный ресурс]: проверенная методика достижения амбициозных целей/ Джон О'Кифф – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 278 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39301.html>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Меерович М.И. Креативные решения для бизнеса: формирование и развитие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меерович М.И., Шрагина Л.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: СОЛОН-Пресс, 2019.– 276 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94937.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Джон Миллер Проактивное мышление [Электронный ресурс]: как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь/ Джон Миллер – Электрон. текстовые данные. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 242 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39360.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
8. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16230-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/530648>
9. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов /

М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516231> Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 341 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17390-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582963>.

7.3. Дополнительная литература

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

7.4. Интернет-ресурсы

1. <https://grebennikon.ru/journal-36.html#volume2019-2> – журнал «Стратегический менеджмент»
2. <https://www.rbc.ru/> крупнейший российский деловой медиахолдинг, представленный на всех ключевых контентных платформах - в интернете, телевидении и прессе

7.5. Справочные системы

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

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Управление корпоративными рисками и устойчивость бизнеса» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Организует разработку стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

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

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Стратегический маркетинг и управление ценностью»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

«Инновационные стратегии бизнеса для высшего руководящего звена»
(Advanced Management)

Москва, 2026

Авторы–составители:

директор Фенкорино Консалтинг Лимитед



Миттра М.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами дисциплины является:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего экономического контроля субъекта	ПСК-3¹: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹Е, Е/03.8 Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434);

		сотрудникам службы внутреннего контроля	контроля действующей нормативной базе	
--	--	---	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 96 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 44 часа, в том числе лекции – 20 часов, практические занятия – 22/22 часов, самостоятельная работа слушателя - 52 часа, форма промежуточной аттестации – зачет.

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	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		22/22	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		52	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		96	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14		15	16	17	18
6.1	Стратегический маркетинг и конкурентоспособность компании	24	10		4	6/6			14										
6.2	Актуальные тренды и вызовы стратегического маркетинга	26	10		4	4/4			16										
6.3	Формирование ценностного предложения и позиционирование бренда	24	8		4	4/4			16										
6.4	Разработка и реализация маркетинговых стратегий	24	8		2	6/6			16										
	Итого:	54	20		6	14/14			32								ИЗ, ИК	3/2	ПСК-4

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

** 3 – зачет

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 6.1	Среда цифрового маркетинга. Создание веб-сайта	Взаимоотношения брендов: дом брендов, бренд-дом. Аудит портфеля брендов. Портфельный анализ: McKinsey/GE, матрица качественного анализа McKinsey. Оценка прибыльности портфеля брендов.
Тема 6.2	Характеристики и поведение электронного клиента. Бренды в эпоху Интернета.	Масштабы бизнес-маркетинга и условия формирования бизнес-рынков. Специфика спроса на продукцию. Классификация товаров и услуг. Спрос на B2B рынке.
Тема 6.3	Контент-маркетинг. Видеомаркетинг. Маркетинг в социальных сетях	Принятие стратегических решений. Сегментирование рынка и позиционирование. Определение каналов сбыта.
Тема 6.4	Как структурировать стратегию цифрового маркетинга	Инструменты, требования, банковские гарантии и их субституты. Кратко – модели аукционов (закрытый, открытый, второй цены и т.п.) и стратегии поведения.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Стратегический маркетинг и управление ценностью» составляет 52 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Среда цифрового маркетинга. Создание веб-сайта	Составляющие капитала бренда. Факторы, влияющие на капитал бренда. Механизм формирования ценности для компании и потребителей. Платформа бренда: видение, миссия и ценности бренда. Определение сущности бренда. Типология культурных идей.
Характеристики и поведение электронного клиента. Бренды в эпоху Интернета.	Предложение ценности на рынках b2c и b2b. Позиция бренда. Принципы позиционирования бренда. Стратегии позиционирования. Критерии выбора элементов бренда. Разработка имени бренда. Воспринимаемое качество бренда. Формирование потребительского опыта. Создание взаимоотношений между брендом и

	потребителями.
Контент-маркетинг. Видеомаркетинг. Маркетинг в социальных сетях	Процесс управления брендом. Управление брендами с помощью концепции жизненного цикла товара. Жизненный цикл бренда. Рычаги усиления бренда. Расширение бренда. Создание ассортиментных брендов. Проблема каннибализации брендов. Растягивание бренда: движение бренда вниз и вверх. Совместный брендинг. Ингредиентный брендинг. Перепозиционирование брендов. Ликвидация бренда: причины и стратегии. Ребрендинг.
Как структурировать стратегию цифрового маркетинга	Ключевые положения 223-ФЗ и 44-ФЗ.

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

6.1.Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

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

Темы индивидуальных консультаций:

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

Текущий контроль в форме эссе по примерным темам:

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

Требования к эссе:

1. Текст должен быть хорошо структурирован и состоять из трех частей:
 - *введение*, в котором, во-первых, ставится проблема работы, во-вторых, даются определения используемым в дальнейшем ключевым понятиям и, в-третьих, содержится план изложения;
 - *основная часть*, в которой предлагаются аргументы сначала в пользу одной точки зрения, а затем – в пользу противоположной;

- *заключение*, в котором подводится итог работы, соотносящийся с поставленной во введении проблемой.
2. Используемые понятия и предлагаемые аргументы должны опираться на научную литературу и делать прямой отсыл к ней. Минимальное количество привлекаемых литературных источников – 5 статей / глав книг. Использование англоязычной литературы приветствуется.
 3. Текст должен быть написан шрифтом Times New Roman, 12 кегль, 1,5 интервал. Рекомендуемый объем – 12 000 знаков без пробелов, то есть около 7 страниц.

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

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

6.2.Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет в форме опроса.

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

19. Цикл продажи, воронка продаж
20. Возражения, классификация, инструменты отработки
21. Сетевое и временное изменение, лояльность и LR-перспектива

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Стратегический маркетинг и управление ценностью»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

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

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ.
2. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ.
3. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 №38-ФЗ (ред. от 11.03.2024).
4. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.02.2024 № 162 «О Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года».
6. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).
- 7.«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).

7.2. Основная литература

1. Трайндл Арндт Мастерство ритейл-брендинга [Электронный ресурс]/ Трайндл Арндт – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 160 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82711.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 264 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>
3. Йенс Нордфальт Ритейл-маркетинг: практики и исследования [Электронный ресурс]/ Йенс Нордфальт – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 496 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86734.html>.– ЭБС «IPRbooks»

4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
7. Реброва, Н. П. Цифровой маркетинг: учебное пособие / Н. П. Реброва, Е. А. Лунева. – Москва: Прометей, 2021. – 164 с. – ISBN 978-5-00172-088-1. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/166804> – Режим доступа: для авториз. пользователей.
8. Ковалев, Д. В. Цифровая экономика: учебник / Д. В. Ковалев, Е. В. Маслюкова, А. Ю. Никитаева. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-9275-3988-8. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/271178> – Режим доступа: для авториз. пользователей.
9. Шамис В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Шамис В.А., Левкин Г.Г.. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 174 с. – ISBN 978-5-4497-1826-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124747.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/124747>
10. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
11. Реброва, Н.П. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 277 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03466-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560155>.
12. Хуссейн, И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации: учебник для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589006>.

7.3. Дополнительная литература

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

4. Захарова И.В. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Захарова И.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2019.– 152 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86471.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

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

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Стратегический маркетинг и управление ценностью» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Стратегический маркетинг и управление ценностью» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

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

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

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Эффективные коммуникации»

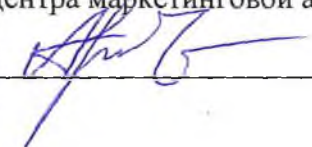
«Инновационные стратегии бизнеса для высшего руководящего звена»
(Advanced Management)

Москва, 2026

Авторы–составители:

Руководитель центра маркетинговой аналитики

в BigData МТС



Артемова Е.А.

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами дисциплины является:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

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

¹С, С/02.7 (профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439);

		персоналом в общеорганизационно м управлении и его связь со стратегическими задачами организации	консультирования, финансового планирования	
--	--	---	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 54 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 24 часов, в том числе лекции – 8 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 82 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		24	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		28	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		54	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.							Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				В форме практической подготовки		В том числе									
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
7.1	Переговоры	22	10		4	6/6			12											
7.2	Публичные выступления	20	8		4	4/4			12											
7.3	Корпоративные коммуникации и управление репутацией	18	8		4	4/4			10											
7.4	Продажи и цифровая трансформация продаж	18	8		4	4/4			10											
7.5	Личный бренд и продвижение	20	8		4	4/4			12											
7.6	Прогнозирование продаж и система принятия решений	20	8		4	4/4			12											
	Итого:	54	24		8	16/16			28								ИЗ, ИК	3/2	ПСК-2	

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

** 3 – зачет

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 7.1	Анализ позиций сторон на переговорах.	Определение целей переговоров. Психологический настрой. Работа с возражениями и сомнениями. Переговоры об уступках. Анализ и планирование переговорных процессов. Комплексные переговоры по заключению бизнес-сделок. Поиск путей устранения конфликтов на переговорах. Сложные переговоры.
Тема 7.2	Технологии влияния в публичном выступлении.	Как справиться с волнением. Методика оперативной подготовки презентации Quick Step. Elevator pitch или презентация за 1 минуту. Ответы на провокационные вопросы. Работа со сложными зрительскими категориями. Практика подготовки и проведения публичных выступлений.
Тема 7.3	Коммуникационный аудит.	Позиционирование, формирование имиджа, продвижение в целевых аудиториях. Основы PR и построение бренда. Креативные коммуникации. Антикризисные коммуникации. Матрица коммуникаций AIDAS. Управление репутацией. ORM, SERM, маркетинг влияния.
Тема 7.4	Виды и роли каналов коммуникации.	Пирамида целей. Метрики целей и связь между ними. CDJ и ZMOT: две ключевые парадигмы пути потребителя как центрального алгоритма в изучении потребителей. Купленные, собственные и заработанные медиа. Выбор коммуникационных каналов.
Тема 7.5	Построение команды управления маркетинговыми коммуникациями.	In-house и агентские решения на рынке маркетинговых коммуникаций. Исследования на коммуникационном рынке: индустриальные, заказные. Агенты рынка исследований. Обзор методов оценки эффективности маркетинговых коммуникаций.

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 7.6	Анализ клиентского поведения.	Сбор и хранение данных. Персонализация клиентского опыта для максимизации бизнес-показателей. Сегментация клиентов на основе данных. Оценка эффективности комплекса маркетинга на основе данных. Внутренние коммуникации на основе данных.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Эффективные коммуникации**» составляет 28 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

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

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

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

Примерные темы индивидуальных консультаций:

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

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

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

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме аттестационной работы.

Этапы работы и система оценки

Итоговая оценка за выполнение образовательного элемента «Эффективные коммуникации» складывается из двух частей:

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

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

Примерное задание

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

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

В Части 1 представьте:

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

При анализе руководствуйтесь следующими критериями:

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

В Части 2 проанализируйте работу в команде, включая:

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

Структура работы

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

- Executive summary, 1 часть, 2 часть

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

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

Оценивание слушателя на зачете по модулю «Эффективные коммуникации»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения	Формулировка требований
-------------	-------------------------

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

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

7.2. Основная литература

1. Ньютон Ричард Эффективные коммуникации от А до Я [Электронный ресурс]/ Ньютон Ричард— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.— 192 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82359.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Клаверов В.Б. Эффективные коммуникации. Кейс практического обучения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клаверов В.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 142 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Профобразование, 2017.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Белый Е.М. Эффективные коммуникации [Электронный ресурс]: конспект лекций/ Белый Е.М., Романова И.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 79 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70287.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Букунов С.В. Автоматизация процессов бизнес-планирования с помощью системы управления проектами MS Project [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Букунов С.В., Букунова О.В.— Электрон. текстовые данные.— Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 72 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74321.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Трубилин А.И. Эффективные коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Трубилин А.И., Гайдук В.И., Кондрашова А.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 163 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
9. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов /

А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16230-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/530648>

10. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516231>

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

12. Ратников, В.П. Деловые коммуникации: учебник для вузов / В.П. Ратников; ответственный редактор В.П. Ратников. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 450 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18744-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560029>.

7.3. Дополнительная литература

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

7.4. Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

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

7.6. Иные источники

1. Журнал «Эффективные коммуникации»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Эффективные коммуникации» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«R&D стратегия и коммерциализация инноваций»

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

**«Инновационные стратегии бизнеса для высшего руководящего звена»
(Advanced Management)**

Москва, 2026

Авторы–составители:

Член совета директоров ТД Ярмарка (Yelli, Bravolli),
степень MBA, почасовая оплата труда  Волков Ю.В.

Содержание

	стр
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	14
7.6. Иные источники	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «R&D стратегия и коммерциализация инноваций» является подготовка слушателей к решению практических вопросов совершенствования корпоративных финансов и использованию опыта работы западных и российских компаний в области управления финансами.

Задачами дисциплины является:

- оценка системы планирования и формирования корпоративных финансовых ресурсов, основы фондовой организации корпоративных финансов, финансовых резервов корпорации;
- овладение основными финансово-экономическими категориями, их характеристиками и расчетами, базовыми элементами производственного (операционного) рычага, влияния масштаба производства на величину и структуру консолидированного валового дохода корпорации;
- расчёт показателей экономической эффективности финансово-хозяйственной деятельности корпорации, характеристики коммерческой, бюджетной и экономической эффективности;
- анализ и расчёт доходности корпоративных ценных бумаг, классификацию портфелей ценных бумаг и минимизацию рисков, связанных с финансовыми инвестициями корпорации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-4¹: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю» утвержден приказом Минтруда от 22.04.2015 г. № 236н (регистрационный номер 434).

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость модуля – 36 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 24 часов, в том числе лекции – 8 часов, практические занятия – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя – 10 часов.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		24	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме ⁶	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
8.1	Роль и функции инновационной деятельности в современной экономике	10	6		2	4			4										
8.2	Управление инновациями как объектами интеллектуальной собственности	8	6		2	4			2										
8.3	Лицензионная политика и оценка стоимости инноваций	8	6		2	4			2										
8.4	R&D-стратегия: цели, задачи, структура и методы разработки	8	6		2	4			2										
	Итого:	36	24		8	16/16			10								ИЗ, ИК	3/2	ПСК-4

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

** 3 – зачет

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 8.1	Понятие «консолидированная бухгалтерская отчетность». Правовая среда формирования финансовой отчетности. Структура и состав отчетности. Система показателей об имущественном и финансовом положении корпорации.	Финансовые результаты деятельности предприятия. Бухгалтерский баланс. Отчет о прибылях и убытках. Отчет об изменениях капитала. Отчет о движении денежных средств. Приложение к бухгалтерскому балансу. Расчет финансовых коэффициентов.
Тема 8.2	Понятие «доходы». Классификация расходов. Экономическое содержание и оптимизация затрат по производству и реализации товаров и услуг. Явные и вмененные издержки. Постоянные и переменные издержки.	Прямые и косвенные затраты на производство продукции. Себестоимость продукции и услуг. Группировка затрат по экономическим элементам и по калькуляционным статьям. Принципы группировки и ее значение.
Тема 8.3	Финансовое планирование в системе финансово-экономических отношений, его значение и социально-экономическое содержание.	Движение денежных средств и образование системы денежных фондов в корпорации. Взаимосвязь финансового плана и бизнес-плана. Финансовые результаты как основной итог деятельности корпорации. Финансовое планирование и финансовое проектирование.
Тема 8.4	Основные задачи разработки финансового плана, методика его составления.	Финансово-материальная сбалансированность деятельности корпорации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «R&D стратегия и коммерциализация инноваций» составляет 10 академических часа.

Обучение по дисциплине «R&D стратегия и коммерциализация инноваций» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их

проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Финансовая политика корпорации	Управление оборотным капиталом корпорации. Формирование и использование оборотных средств. Управление запасами. Кругооборот ресурсов предприятий и сущность оборотных средств. Функции оборотных средств, источники формирования. Планирование (нормирование) оборотных средств. Расчет норматива по элементам оборотных средств. Прирост и высвобождение собственных оборотных средств. Абсолютное и относительное высвобождение.
Доходы, расходы и прибыль корпорации	Факторы, влияющие на прибыль корпорации. Распределение прибыли корпорации. Методы планирования прибыли корпорации.
Финансовое планирование в корпорациях	Финансирование долгосрочных и краткосрочных инвестиций в основной капитал. Источники финансирования основных фондов. Инвестиции в основной капитал. Концентрация и централизация инвестиционных ресурсов развития производства. Формирование фонда накопления.
Финансовая устойчивость корпораций	Источники формирования резервного капитала корпорации. Структура финансового механизма корпорации. Классификация затрат корпорации.

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

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме написания индивидуального задания:

Темы индивидуальных заданий:

1. Производственные и непроизводственные основные фонды корпорации.
2. Методы оценки основных фондов корпорации.
3. Суть амортизации и способы ее начисления.
4. Показатели фондоотдачи и фондоемкости корпорации и факторы, влияющие на них.
5. Оборотные активы корпорации.
6. Показатели оборачиваемости оборотных средств.
7. Структура финансового механизма корпорации.
8. Классификация затрат корпорации.
9. Переменные и постоянные затраты корпорации.
10. Понятие «нормирование оборотных средств»
11. Организация финансовой службы корпорации.
12. Отраслевые особенности и их влияние на организацию финансов корпорации.
13. Финансовые права и ответственность корпорации.
14. Финансовая политика корпорации.
15. Оборотные средства предприятия и их назначение.
16. Источники формирования оборотных средств.

17. Понятие «нормирование оборотных средств».
18. Показатели использования оборотных средств.
19. Смысл и назначение финансов корпораций.
20. Функции финансов корпораций.
21. Основные принципы организации финансов корпораций.
22. Собственные финансовые ресурсы корпораций.
23. Финансовые отношения корпорации.
24. Источники формирования резервного капитала корпорации.
25. Структура финансового механизма корпорации.
26. Классификация затрат корпорации.
27. История развития финансового менеджмента в России и за рубежом.
28. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятия.
29. Проблемы организации финансового менеджмента на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования.
30. Проблемы традиционного финансового рынка
31. Различия в финансовой структуре капитала в зависимости от сферы деятельности предприятия.
32. Риск–менеджмент на российском предприятии – основные направления развития.
33. Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях.
34. Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов.
35. Существующие способы оценки стоимости компании, целесообразность их применения в российских условиях.
36. Факторинг, форфейтинг, учет векселей.

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

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

Темы индивидуальных консультаций:

1. Глобальные вызовы цифровой экономики
2. Современное управления финансами организации и основные финансовые показатели
3. Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире
4. Инструменты для оценки инвестиции
5. FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии.
6. ИКТ (информационно-компьютерные технологии)
7. Краудфандинг
8. Интеграция с криптовалютами
9. Трансформация транзакций
10. Введение новых сервисов
11. Мобильный банкинг
12. Финансовый маркетплейс
13. Цифровой банк
14. Многоплатформенность
15. Искусственный интеллект в области финансовых технологий.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Зачет проводится в форме аттестационной работы.

Темы контрольных работ:

1. Современное управление финансами организации и основные финансовые показатели
2. Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире
3. Инструменты для оценки инвестиции
4. FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии.
5. ИКТ (информационно-компьютерные технологии)
6. Краудфандинг
7. Интеграция с криптовалютами
8. Трансформация транзакций
9. Введение новых сервисов
10. Мобильный банкинг

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «R&D стратегия и коммерциализация инноваций»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

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

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

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

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

7.2. Основная литература

1. Мокропуло А.А. Привлечение финансирования для развития компании [Электронный ресурс]: учебное пособие для обучающихся, по направлению подготовки бакалавриата «Экономика»/ Мокропуло А.А., Саакян А.Г.– Электрон. текстовые данные.– Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 153 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78371.html>.– ЭБС «IPRbooks»

2. Ричард С. Уилсон Корпоративные облигации: Структура и анализ [Электронный ресурс]/ Ричард С. Уилсон, Фрэнк Дж. Фабозци – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 443 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82693.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Финансы. Привлечение финансирования для развития компании, финансы домашних хозяйств, международные финансовые отношения, характеристика финансового рынка и банковской системы, деньги, кредит [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.Ю. Анисимов [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом МИСиС, 2018.– 417 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78533.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Привлечение финансирования для развития компании и управление бизнесом [Электронный ресурс]: монография/ С.В. Большаков [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Русайнс, 2018.– 377 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78862.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
8. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
9. 10. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
10. Ковалев, Д. В. Цифровая экономика: учебник / Д. В. Ковалев, Е. В. Маслюкова, А. Ю. Никитаева. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-9275-3988-8. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/271178> (дата обращения: 30.06.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
11. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 341 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17390-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582963>.

7.3. Дополнительная литература

1. Жан Тироль Теория корпоративных финансов. В 2 книгах. Кн.1 [Электронный ресурс]/ Жан Тироль– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дело, 2017.– 672 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95133.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Алексеев Е.Е. Привлечение финансирования для развития компании [Электронный ресурс]: практикум/ Алексеев Е.Е.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2019.– 155 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95202.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент
2. www.directorinfo.ru – Журнал "Директор Инфо"
3. www.dis.ru/fm/ – Журнал "Финансовый менеджмент"
4. www.fas.gov.ru – Федеральная антимонопольная служба
5. www.fd.ru – Журнал "Финансовый директор"
6. www.finam.ru – Финансовая информация
7. www.minfin.ru – Министерство финансов РФ

7.5. Справочные системы

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

7.6. Иные источники

1. Журнал «Привлечение финансирования для развития компании»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «R&D стратегия и коммерциализация инноваций» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «R&D стратегия и коммерциализация инноваций» у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Организует разработку стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта