Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

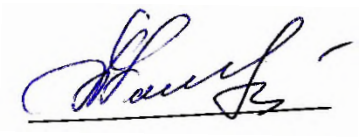
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ЛИДЕРСТВО, ХАРИЗМА И ЛИЧНЫЙ БРЕНД РУКОВОДИТЕЛЯ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины....7
4. Структура и содержание дисциплины....7
4.1. Структура дисциплины....7
4.2 Содержание дисциплины....9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7.1 Нормативно-правовые документы 16
7.2 Основная литература 17
7.3 Дополнительная литература 18
7.4 Интернет-ресурсы....18
7.5. Справочные системы....18
7.6. Иные источники....19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....19

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Лидерство, харизма и личный бренд руководителя» предназначена для слушателей программы МВА, принимающих в своей профессиональной деятельности стратегические важные для бизнеса решения.

С учетом квалификационных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования», изучение дисциплины, должно обеспечить развитие управленческой компетенции, состоящей в способности к выполнению роли лидера при управлении организационными изменениями с учетом стратегии бизнеса.

Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях на должностях руководителей (директор, генеральный директор, управляющий предприятия), предполагают, что они должны знать особенности лидерства, владеть лидерскими инструментариями при управлении человеческими ресурсами.

Объектом изучения в дисциплине является действующая система неформального управления человеческими ресурсами. Предметом изучения – общественные отношения в сфере управления.

При изучении дисциплина используются метод системного анализа, метод конкретно-социологического исследования, метод сравнительного исследования.

Цель дисциплины – развитие управленческой компетенции, состоящей в способности осуществлять лидерство отдельными индивидами и группами в контексте стратегии бизнеса.

Задачи дисциплины:

- сформировать у слушателей теоретические знания и практические навыки в области управленческого лидерства; развитие понимания роли лидера в управлении современной организацией и подходов к управлению изменениями;
- развитие компетентности в определении требований к лидерской компетенции руководителя в контексте стратегии бизнеса и факторов эффективности лидерства.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом	• особенности современной роли руководителя в управлении человеческими ресурсами; • закономерности и механизмы регуляции поведения людей в процессе их деятельности • принципы и правила эффективного использования информационных и коммуникационных технологий на предприятии; • Теорию и практику делегирования полномочий; • актуальные нормы и принципы деловой этики; • базовые методики определения психологического типа личности	• Использовать лидерское мышление для осуществления изменений; • В рамках ротации управленческих кадров демонстрировать способности работать в динамичной среде и различных социально-экономических условиях. • Применять на практике методики определения психологического типа личности	• теорией и практикой делегирования полномочий; • актуальными нормами и принципами деловой этики; • базовыми методиками определения психологического типа личности • основными форматами делового сотрудничества • правилами делового этикета. • методами применения информационных и коммуникационных технологий на предприятии;
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		• принципов управления и методов принятия управленческих решений; • социальные, этнические, конфессиональные и культурные особенности поведения сотрудников; • основы управления коллективами с	• использовать различные методы управления коллективом с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий работников;	• навыками применения методов управления сотрудниками, учитывающими их социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

	учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; • базовые положения толерантного восприятия особенностей поведения подчиненных • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации	• выбирать знания и умения, способствующие саморазвитию и повышению квалификации; • выбирать и воспользоваться соответствующей методикой и методологией организации трудовых процессов в профессиональной сфере деятельности	• приемами и технологиями саморегуляции, саморазвития и самообразования; навыками самостоятельной исследовательской работы; • формами организации коллективов, направленными на профессиональное самосовершенствование
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	• методов организации и руководства работой команды посредством выработки командной стратегии для достижения поставленной цели • конфликтологии и уровней общения • практических инструментов управления временем	• Эффективно выстраивать коммуникационный процесс • Проводить аудит системы управления временем • Использовать репродуктивное мышление при принятии решений • Проводить аудит личной эффективности	• Использования «обратной связи» • Эффективного использования инструментов организации, планирования и контроля • Развития креативности • Формирования индивидуального ресурсного состояния и управления им
ЛКК-1 Способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень	• Источников информации, способствующей личностному и профессиональному саморазвитию.	• Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.	• Навыками самопрезентации, методами планирования карьеры.
ЛКК-3 Способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы.	• Цели и мотивы межличностного взаимодействия	• Анализировать различные методы мотивации, категории власти.	• Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	-
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Т)	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.1.	**Лидерство, харизма и личный бренд руководителя**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-6, ЛКК-3, ОПК-3, УК-3, ЛКК-1**
1.1.1.	Лидерство, лидер и КФУ в управлении современной организацией	6	2		1/1	1/1		4							ДЗ		
1.1.2.	Стили лидерства и личный бренд руководителя	6	2		1/1	1/1		4							ДЗ		
1.1.3.	Лидер перемен	8	4		2/1	2/1		4							ДЗ		
1.1.4.	Харизма и технология влияния лидера	8	4		2/1	2/2		4							Т		
1.1.5	Практическое занятие	8	4		2	2/2		4									
	Итого:	**36**	**16**		**8/4**	**8/8**		**20**								**2**	

** Формы текущего контроля успеваемости: домашнее задание (ДЗ), тест (Т)*

4.2 Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Лидерство, лидер и КФУ в управлении современной организацией	Современные тенденции управления и роль лидерства. Отличия лидерства и менеджмента. Лидер и его отличительные черты. КФУ лидерства в управлении организацией. Правила лидера. MOJO лидера.	Я – образ. Структура качеств личности. Самоуправление и саморегуляция личности. Саморегуляция как власть над собой. Эмоции и управление ими. Воля и самостоятельность. Нравственная саморегуляция. Я – лидер? Диагностика лидерского потенциала.
Стили лидерства и личный бренд руководителя	Влияние стиля лидерства на поведение сотрудников и климат в коллективе. Континуум стилей лидерства Танненбаума и Шмидта. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара.	Субъективная реальность и ее особенности. Фильтры восприятия действительности или стратегии структурирования мира. Мотивационный потенциал.
Лидер перемен	Организация как социальная система, ее потребность в лидерстве и требования к лидеру в условиях перемен. Анализ силового поля, методы укрепления лагеря сторонников переменам и слома сопротивления.	Групповой контроль и санкции. Умение вести за собой, или первый среди равных. Виды влияния. Источники власти лидера. Традиционные стили управления людьми. Делегирование полномочий. Доверие. Формирование команды лидеров.
Харизма и технология влияния лидера	Харизма как атрибут успешного лидера. Ключевые элементы и факторы развития харизмы. Особенности позитивного влияния, способы, методы и стили влияния управленческого	Совместный с сотрудником разбор и локализация причин затруднений. Формы наставничества. Коучинг и его виды. Этапы и содержание коучинга.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Практическое занятие	Наставничество – как форма развития подчиненных сильные и слабые стороны.	Обсуждение практического примера

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1.1.1	Лидерские качества, которые приносят успех в Экономике Знаний. Какие лидеры нужны для успеха цифровой трансформации.	4
1.1.2	Оценка личностного стиля лидерства	4
1.1.3	Причины провала программы перемен и опыт успешного проведения преобразований. Успешные цифровые трансформации и роль лидерства.	4
1.1.4	Манипуляция и лидерство. Групповая динамика и задачи лидера.	4
1.1.5	Итоговое тестирование на знание теоретического материала	4
Итого:		**20**

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
1.1.1.	Лидерство, лидер и КФУ в управлении современной организацией	ПСК-6, ЛКК-3,	ДЗ	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
1.1.2.	Стили лидерства и личный бренд руководителя	ОПК-3, УК-3, ЛКК-1	ДЗ	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
1.1.3.	Лидер перемен	ПСК-6, ЛКК-3,	ДЗ	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
1.1.4.	Харизма и технология влияния лидера	ОПК-3, УК-3, ЛКК-1	Т	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-24**

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам проведения деловой игры, кейса и задания (табл. 6). Количество набранных баллов по деловой игре может составить 0-24. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Примерные темы заданий для текущего контроля знаний слушателей

Примерные вопросы для Домашнего задания

- Каким лидерам легче быть, авторитарным или демократическим? По каким индикаторам подчинённые делают вывод о стиле лидерства?
- Как наработать и поддержать авторитет лидера?
- Отсутствие инициативы снизу и поддержки инновационным предложениям сотрудников сверху.
- Задачи цифровизации и негативный опыт предыдущих преобразований.
- Авторитарное руководство, «убивающее все живое».
- Неявное или открытое межличностное противостояние руководителей функционалов как угроза стратегическим планам.
- Низкая лояльность персонала и паралич воли руководителей.

- Руководители/ персонал знают, *что* надо делать, но не знают, *как*; или это скрытый саботаж?
- Между руководством и персоналом нет взаимопонимания.
- Низкий уровень доверия между руководством и персоналом – угроза бизнесу.
- Сложности в вовлечении подчиненных в процесс разработки и принятии решений.
- Проблема безответственности.

Примеры кейсов

Кейс № 1 «Описание ситуации, требующей лидерства» выполняется слушателями программы в течение всего периода освоения учебного содержания дисциплины и служит существенным основанием для получения экзамена по дисциплине

Требования к написанию кейса:

- Краткое описание компании, сферы деятельности и ключевых целей.
- Постановка проблемы в области управления, требующая активизацию лидерских компетенций (желательно уровня руководителя высшего звена).
- Подход к решению проблемы.

Объем – не более 4 страниц.

Примерная тематика кейсов:

- Формализм персонала (руководителей) и проблемы совершенствования деятельности.
- Отсутствие или неэффективность действующих стандартов и регламентов и проблемы оптимизации бизнес-процессов.
- Отсутствие инициативы снизу и поддержки инновационным предложениям сотрудников сверху.
- Задачи модернизации бизнеса и негативный опыт предыдущих преобразований.
- Авторитарное руководство, «убивающее все живое».
- Неявное или открытое межличностное противостояние руководителей функционалов как угроза стратегическим планам.
- Низкая лояльность персонала и паралич воли руководителей.
- Руководители/ персонал знают, *что* надо делать, но не знают, *как*; или это скрытый саботаж?
- Между руководством и персоналом нет взаимопонимания.
- Низкий уровень доверия между руководством и персоналом – угроза бизнесу.
- Сложности в вовлечении подчиненных в процесс разработки и принятии решений.
- Проблема безответственности.

Примерные тестовые задания для текущего контроля знаний по дисциплине

Перед ответами на вопросы внимательно прочитайте задания.

1. Кому принадлежит следующее определение лидерства «процесс влияния на групповую активность, направленный на достижение целей»?
    - Петерс и Остин
    - Стогдилл
    - Фрайдлер
2. Процесс управления общением и деятельностью членов группы, осуществляемый руководителем как представителем легитимной власти на основе правовых отношений и личностного влияния, характеризует
    - Формальное лидерство
    - Неформальное лидерство

3. Модель слаженной стратегии 7S Мак Кинзи включает взаимосвязь:
    - Shared Values
    - Stereotypes
    - Strategy
    - Systems
    - Structure
    - Skills,
    - Style
    - Staff
4. Основание влияния управленческого лидера:
    - Сила авторитета личности лидера
    - Статусная власть и сила санкционирующего воздействия приказов и распоряжений
5. Факторы успеха управленческого лидера
    - Способность фокусировать свою энергию и имеющиеся ресурсы на общие цели
    - Способность при необходимости идти на риск, конфликт и противостояние
    - Низкий порог чувствительности к переживаниям подчиненных
    - Склонность к нанесению им обид и запугиванию
    - Способность делегировать полномочия и создавать команды
    - Создание отношений сверхзависимости
6. К информационным ролям управленческого лидера относятся**:**
    - Монитор
    - Распространитель информации
    - Переговорщик
    - Держатель ресурсов
7. Ключевыми критериями системы управления персоналом MBORR являются:
    - Разработка моделей компетенций
    - Установление целей
    - Вовлечение работников
    - Оценка и контроль деятельности
    - Оплата за результаты
8. Директивный стиль лидерства – это
    - направляющий, руководящий, управляющий, указующий, устанавливающий нормы и правила;
    - объясняющий, разъясняющий и детализирующий, убеждающий;
    - ободряющий, обнадеживающий, сотрудничающий;
    - обязующийся наблюдающий, отслеживающий, выполняющий.
9. Какой стиль лидерства эффективен при средней степени готовности подчиненных к выполнению задачи?
    - Директивный
    - Продающий
    - Участвующий
    - Делегирующий.
10. Основные функции лидера:
    - Контроль и оценка
    - Определение направления
    - Объединение людей.
    - Мотивация и побуждение

11. С точки зрения теории ситуационного лидерства, какие характеристики подчиненных оказывают влияние на выбор стиля лидерства?
    - Мотивация к труду
    - Способности и профессиональная компетентность
    - Темперамент и принципы.
12. В каких случаях имеет место отношение лидерства?
    - Последователи осознают наличие некоторых потребностей, оптимальное удовлетворение которых возможно только благодаря поддержанию взаимодействия.
    - Лидер осознает потребность в осуществлении лидерства.
    - Все участники: и лидер, и последователи осознают потребности, оптимальное удовлетворение которых возможно только благодаря поддержанию взаимодействия
13. MOJO руководителя - это
    - Совокупность личностных характеристик лидера.
    - Энергетический потенциал лидера.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Сравнительный анализ лидерства и менеджмента.
2. Современные требования к лидерской компетенции руководителя.
3. Прирожденные и приобретенные лидерские характеристики.
4. Подходы к развитию лидерского потенциала.
5. Составляющие лидерства и его КФУ.
6. Ключевые функции лидера в управлении компанией.
7. Лидерское видение: сущность, значение и КФУ.
8. Перемены и ожидания персонала в отношении лидерства.
9. Последовательность управления переменами Дж. Коттера.
10. Личностные ценности как объект лидерского влияния.
11. Принцип проектирования корпоративных ценностей.
12. Современные подходы к развитию лидеров.
13. MOJO руководителя и успех лидерства.
14. Лидерство и эффективное использование человеческих ресурсов.
15. Критерии оценки лидерского потенциала в компании.
16. Лидерские подходы к развитию ответственности персонала.
17. Лидерские подходы к научению персонала принимать самостоятельные и ответственные решения.
18. Элементы корпоративной инфраструктуры эффективного лидерства.
19. Стратегии сопротивления переменам и подходы к его слому.
20. Эмоциональный интеллект как фактор лидерства.
21. Лидер и его последователи: условия долгого и счастливого союза.
22. Композиция и структурирование общения.
23. Эмоции и их роль в общении. Основные грани эмоционального интеллекта по Д. Гоулману.
24. Способы развития эмоционального интеллекта руководителя.

Формой промежуточной аттестации является экзамен. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 50 и более баллов (суммируются баллы, полученные при решении заданий на деловой игре и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	*5 «отлично»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
60-69	*4 «хорошо»*	Слушатель не в полной мере знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не в полной мере владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
50-59	*3 «удовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и

		разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 50	*2 «неудовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

План практического занятия по Теме 1. «Лидерство, лидер и КФУ в управлении современной организацией».

1. Подходы к описанию лидерства
2. Теория черт
3. Поведенческий подход к описанию лидерства
4. Суть ситуационного подхода
5. Охарактеризовать теорию адаптивного подхода
6. Анализ лидерства как одного из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности
7. Главные признаки лидерства.
8. Три уровня лидерства.

План семинарского занятия по Теме 2. «Стили лидерства и личный бренд руководителя».

1. Раскрыть типологию лидерства
2. Типология лидерства Е.С. Богардуса.
3. Классификация лидерства Ф.С. Бартлетта.
4. «Законодательное лидерство»Дж.В. Гетцеля и Е.Г. Губа
5. В. Белл, Р.Дж. Хилл и С.В. Миллз рассматривали следующие типы лидеров.

6. М. Конвей- три лидерские роли.

План семинарского занятия по Теме 3. «Лидер перемен».
1. Власть как форма социальных отношений
2. Аспекты власти
3. Власть в структуре организации.
4. Источники власти
5. Власть как динамическая система.

План семинарского занятия по Теме 8. «Харизма и технология влияния лидера»
1. Описание модели компетенций в реализации лидерской позиции
2. Понятие компетенции
3. Пять основных типов компетенций
4. Базовые мотивации.
5. Психофизиологические особенности и Регулятивные механизмы
6. Лидерские компетенции.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
5. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2 Основная литература

1. Джон Коттер Лидерство Мацуситы [Электронный ресурс]: уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Джон Коттер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 286 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43562.— ЭБС «IPRbooks».

2. Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: практикум/ Колношенко В.И., Колношенко О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2023.— 130 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50668.— ЭБС «IPRbooks».

3. Ричард Бояцис Резонансное лидерство [Электронный ресурс]: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии/ Ричард Бояцис, Энни Макки— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2022.— 300 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41358.— ЭБС «IPRbooks».

4. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/566231.

5. Стивен Кови Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс]/ Стивен

Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2020.— 302 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43682.— ЭБС «IPRbooks».

6. Мария Хайнц Позитивный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: как успевать быть счастливым/ Мария Хайнц— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 128 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48442.— ЭБС «IPRbooks».

7. Брайан Трейси Тайм-менеджмент по Брайану Трейси [Электронный ресурс]: как заставить время работать на вас/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 302 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41443.— ЭБС «IPRbooks».

8. Иванова С. Личная эффективность на 100% [Электронный ресурс]: сбросить балласт, найти себя, достичь цели/ Иванова С., Болдогоев Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2022.— 208 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43563.— ЭБС «IPRbooks».

9. Мрочковский Н. Личная власть [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 232 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22813.— ЭБС «IPRbooks».

10. Скотт Келлер Больше, чем эффективность [Электронный ресурс]: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке/ Скотт Келлер, Колин Прайс— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2018.— 416 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42689.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Темников Д.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2018.— 173 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8926.— ЭБС «IPRbooks».

2. Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2019.— 71 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29719.— ЭБС «IPRbooks».

3. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: полный курс. Учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 311 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22824.— ЭБС «IPRbooks».

4. Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Баркалов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2016.— 354 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29270.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

Портал Технологии корпоративного управления:
http://www.iteam.ru/publications/human/section_87

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru//	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
УК-3 Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ЛКК-3 Способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы.	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ЛКК-1 Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

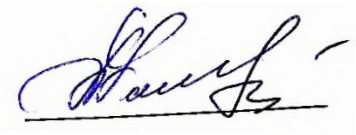
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины....7
4. Структура и содержание дисциплины....7
4.1. Структура дисциплины 7
4.2. Содержание дисциплины 9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 11
Власть и партнерство в менеджменте....12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 18
7.1 Нормативно-правовые документы 19
7.2 Основная литература 20
7.3 Дополнительная литература 20
7.4 Интернет-ресурсы 21
7.5. Справочные системы 21
7.6. Иные источники 21
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....21

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Менеджмент организации» предназначена для слушателей программы МВА, принимающих в своей профессиональной деятельности управленческие решения, направленные на повышение управляемости объекта и увеличение эффективности деятельности. Изучение дисциплины «Менеджмент организации» должно обеспечить понимание путей формирования и совершенствования системы управления бизнесом.

Цель дисциплины – формирование системы знаний в области менеджмента компаний для повышения результативности деятельности их руководителей.

Задачи дисциплины**:**

- сформировать систему знаний и навыков в области теоретических основ менеджмента для принятия эффективных управленческих решений в социально-экономических системах;
- используя существующие научные подходы, дать инструмент для систематизации и развития собственной управленческой практики;
- сформировать профессиональный тезаурус в области менеджмента для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	• Принципов построения и совершенствования процесса управления рисками • методологических основ и формирование стандартов стратегического регулирования процесса управления рисками	• Проектировать системы управления рисками в соответствии с международными стандартами; Обрабатывать информацию по рискам в отрасли и в организации	• Навыками разработки локальных нормативных актов по формированию системы стратегического регулирования процесса управления рисками
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		• Основных понятий, категории и инструменты различных управленческих решений.	• Определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.	• Методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		• Закономерностей развития менеджмента в компании; • особенностей современной роли	• Находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития	• делегирования полномочий и ответственности; • управления персоналом;

	руководителя в управлении человеческими ресурсами; • базовых институтов и моделей корпоративного права и управления; • закономерностей и механизмов регуляции поведения людей в процессе их деятельности • методологических основ формирования и функционирования систем управления корпораций; • особенностей организационно – правовых моделей бизнеса	бизнеса; • Формировать план развития организации как необходимый этап создания системы мониторинга; • Анализировать внешнее и внутреннее окружение организации	• методами финансово-экономического мониторинга деятельности организаций; • актуальными нормами и принципами деловой этики; • основами формирования и функционирования систем управления корпораций; • основными форматами делового сотрудничества
ДПК-8 Способность построения комплексных, межфункциональных решений	• Гражданского, трудового права, нормативных документов в области налогообложения, предпринимательства.	• Разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.	• Навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

3. Объем дисциплины

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

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/6	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		32	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		52	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.2.	**Менеджмент организации**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-11, ОПК-4, УК-3, ДПК-8**
1.2.1.	Организация как объект управления	9	3		1	2		6							К		
1.2.2.	Профессионализация управленческой деятельности	9	3		1	2		6							Док		
1.2.3.	Процесс управления	9	3		1	2		6							Д		
1.2.4.	Статика менеджмента	9	3		1	2		6									
1.2.5.	Механизм управления	8	4		2	2		4							К		
1.2.6.	Власть и партнерство в менеджменте	8	4		2	2		4							Д		
	Итого:	**52**	**20**		**8**	**12**		**32**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: доклад (Док), кейс (К), диспут (Д).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.2.1. Организация как объект управления	Понятие организации. Организация как социально-экономическая система. Деятельность. Особенности человеческих ресурсов. Научные подходы. Деление системы менеджмента на стратегический, тактический и операционный уровни. Треугольник «управленческого воздействия».	Система управления. Тенденции в развитии менеджмента. Теория систем. Концепция сопряженных обстоятельств. Обучающаяся организация. Управление технологически ориентированным рабочим местом.
1.2.2. Профессионализация управленческой деятельности	Особенности управленческого труда. Современные требования к менеджерам. Ролевая структура деятельности менеджера. Маркеры профессионализма. Квалификационные уровни становления в профессии. Концептуальные навыки.	Профессиональный язык менеджмента. Функции управления. Планирование. Организация. Контроль. Координация. Мотивация. Обучение. Исследование.
1.2.3. Процесс управления	Определение процесса управления. Этапы процесса управления. Целеполагание. Виды целей. Требования к целям. SMART-принципы. Дерево целей организации. Каскадирование целей. Связь целей, задач и KPI. Управленческие решения.	Участники процесса принятия решения. Виды. Требования. Алгоритм разработки. Рациональная модель принятия решения. Альтернативные модели принятия решения.
1.2.4. Статика менеджмента	Рабочее место. Организационная структура. Виды организационных структур. Органические. Механистические. Конгламеративные. Коллегиальные подструктуры. Требования к организационным структурам.	Тенденции в развитии организационных структур. Уровень управления. Норма управления. Подходы к проектированию организационных структур.
1.2.5. Механизмы менеджмента	Связующие процессы в менеджменте. Коммуникация. Управленческая информация. Процесс коммуникации. Коммуникационные барьеры. Мотивация как функция менеджмента. Процесс мотивации.	Мотивационный потенциал работы. Ошибки менеджера при руководстве людьми. Тенденции развития механизма менеджмента
1.2.6. Власть и партнерство в менеджменте	Власть как необходимое условие управления. Формальная и реальная власть. Характеристики власти. Источники власти. Виды власти. Экспертная власть. Власть примера. Традиционная власть. Власть информации. Власть принуждения. Власть вознаграждения. Власть над ресурсами. Власть связей. Управляемость как реакция на	Позитивная реакция на проявление власти. Негативная реакция на проявление власти. Факторы, от которых зависит управляемость. Стратегии реализации власти, их достоинства и недостатки. Стратегия убеждения. Стратегия наказания. Стратегия сотрудничества. Преодоление нежелательного влияния. Понятие

Номер разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
	проявление власти. власти. Факторы, от которых зависит управляемость.	партнерства. Виды партнерства. Делегирование полномочий.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1.2.1.	Понятие принципов управления. Принципы рационального управления. Общие и частные принципы управления. Сущность и взаимосвязь функций общего менеджмента.	6
1.2.2.	Мотивация и принципы мотивации. Теории мотивации в менеджменте. Методы менеджмента. Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления.	6
1.2.3.	Коммуникация как организационный процесс. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Виды коммуникаций, элементы и этапы процесса коммуникаций.	6
1.2.4.	Коммуникативные стили. Управленческие решения. Сущность управленческих решений, их характеристика. Виды управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений.	6
1.2.5.	Тенденции развития механизма менеджмента	4
1.2.6.	Власть как необходимое условие управления. Формальная и реальная власть. Характеристики власти. Источники власти. Виды власти. Экспертная власть. Власть примера. Традиционная власть. Власть информации.	4
Итого:		**32**

Таблица 6

Интерактивные методы обучения, используемые на занятиях дисциплины

Номер, наименование раздела (темы)	Вид занятия	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов, (ч.), зачетных единиц (з.е.)
1.2.1. Организация как объект управления	Л, ПЗ	Разбор задания «Описание объекта управления»	2
1.2.2. Профессионализация управленческой деятельности	Л, ПЗ	Упражнение « Уборка в офисе»	2
1.2.3. Процесс управления	Л, ПЗ	Задание « Разработка управленческого решения»	2
1.2.4. Статика менеджмента	Л, ПЗ	Упражнение « Оценка организационной структуры» (на примере своего предприятия)	2
1.2.5. Механизмы менеджмента	Л, ПЗ	Упражнение «Анализ мотивационного потенциала работы»	2

		Упражнение «Совершенствование компетентности в мотивации персонала»	
1.2.6. Власть и партнерство в менеджменте	Л, ПЗ	Анализ конкретной ситуации: «Эффективное использование власти» Анализ конкретной ситуации: «Методы приобретения реальной власти»	2
Итого:			**12**

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

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.2.1	Организация как объект управления	УК-5	Кейс ДЗ	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 0-3 0-3
1.2.2	Профессионализация управленческой деятельности	УК-5	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
1.2.3	Процесс управления	ДПК-6	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
1.2.5	Механизм управления	ОПК-4	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-3 0-3 0-3

1.2.6	Власть и партнерство в менеджменте	ОПК-4	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-36**

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

В процессе изучения курса слушатели должны выполнить одно письменное внеаудиторное задание, которое являются составной частью промежуточной аттестации.

Выполнение задания является обязательным. Слушатели, не выполнившие в полном объеме письменные внеаудиторные задания, не допускаются к сдаче экзамена.

Практическое задание-кейс выполняется слушателями программы в межсессионный период освоения учебного содержания дисциплины и служит существенным основанием для допуска к экзамену по дисциплине.

Задание 1. Дать количественную оценку влиянию изменения коэффициента оборачиваемости капитала и рентабельности продаж на динамику рентабельность капитала.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7500	10000
Чистая выручка от продаж, тыс. руб.	36000	52000
Средняя сумма капитала, тыс. руб.	20000	25000

Задание 2. Дать количественную и качественную оценку влиянию изменения коэффициента оборачиваемости капитала, рентабельности продаж и мультипликатора капитала на рентабельность собственного капитала.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9750	13200
Выручка от продаж, тыс. руб.	75000	102000
Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб.	40000	50000
В том числе собственного капитала, тыс. руб.	21 880	25975

Примерные темы письменных внеаудиторных заданий (на примерах компаний, в которых работают слушатели)

1. Описать объект управления.
2. Разработать дерево целей для своего объекта управления
3. Сформулировать и раскрыть собственные принципы управления.
4. Дать характеристику системы менеджмента своего предприятия.

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Перечень докладов по всем темам дисциплины

1. Совершенствование системы найма персонала на примере организации
2. Современные тенденции в развитии моделей менеджмента ведущих стран мира.
3. Особенности менеджмента в странах с переходной рыночной экономикой.
4. Пути повышения конкурентоспособности корпораций на рынке на основе концепций всеобщего управления качеством
5. Модели развития организации
6. Теории организационных изменений
7. Управление сервисом
8. ТМА Работа в группе и команде
9. Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности в организации
10. Анализ организационной структуры компании
11. КСО и конкурентные преимущества организации
12. КСО и устойчивое развитие организации
13. Понятие и общие характеристики организации.
14. Жизненный цикл организации: сущность и основные этапы.

15. Характеристика системы менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации.
16. Организационно-правовые формы организации.
17. Классификация функций управления.
18. Специальные функции управления и их характеристика.
19. Общие функции управления и их характеристика.
20. Понятие и элементы организационных структур управления.
21. Основные виды организационных структур управления. Их преимущества и недостатки.
22. Делегирование полномочий: принципы, правила, преимущества и недостатки делегирования.
23. Понятие управленческого решения. Основные требования, предъявляемые к управленческому решению.
24. Классификация управленческих решений.
25. Общие и частные принципы управления.
26. Методы менеджмента.
27. Организационно-административные методы управления.
28. Виды коммуникаций.
29. Сущность управленческих решений, их характеристика.
30. Характеристики власти.
31. Источники власти.
32. Виды власти.

Кейс-задание № 1. «Роль организации в вашей жизни»

Тема 1. Организация как объект управления

Цель. Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание:

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

Этапы работы.

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации: цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается); форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.); уровень формализации (неформальная, формальная); отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая); отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная); этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Таблица 8 - Организация и ее характеристики

Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 2.

Таблица 9 - Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

4. Провести по результатам заполнения табл. 1 и 2 групповое обсуждение полученных данных.

Кейс-задание № 2 «Адаптация организации к внешним условиям»

Тема 5. Механизм управления

Цель. Изучить влияние внешних условий на функционирование организации.

Задание. Разработать предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

Ситуация.

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начат прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза. Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат "Маяк"», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата

(сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные — только летом. Такое центральное положение пансионата создает для его руководства

дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25%. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

Оценочные средства промежуточной аттестации

Список вопросов для самоконтроля и подготовки к промежуточной аттестации.

- Корпоративная культура как сложное многоуровневое явление.
- Корпоративная культура как индивидуальная характеристика компании.
- Этно-культурные различия как фактор существенного влияния на формирование различий моделей менеджмента.
- Факторы формирования различий организационных культур компаний.
- Источники формирования парадигмы управления.
- Особенности доминирующей в настоящее время парадигмы управления.
- Понятие и движущие силы глобализации.
- Этапы глобализации.
- Глобализация и многополярность мира.
- Организационно-техническая основа современного этапа глобализации.
- Основные результаты современных глобальных трансформационных процессов.
- Различия «неоамериканской» и «рейнской» социально-экономических моделей.
- Страны «рейнской» социально-экономической модели.
- Особенности восточноазиатской социально-экономической модели.
- Особенности динамики формирования финансовой системы стран восточно-азиатской социально-экономической модели.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	*5 «отлично»*	Слушатель знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
70-79	*4 «хорошо»*	Слушатель знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не в полной мере владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
	3 «удовлетворительно»	Слушатель не в полной мере знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель не в полной мере умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; определять экономические показатели,

60-69		риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
менее 60	*2 «неудовлетворительно»*	Слушатель не знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений. Слушатель не умеет планировать деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации; определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. Слушатель не владеет навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1.
ТЕМА: Организация как объект управления
Вопросы:
1. Содержание понятия «управление»;
2. Процесс управления и его содержание;
3. Основные элементы управления;
4. Управление как система.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2.
ТЕМА: Профессионализация управленческой деятельности
Вопросы:
1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.

5. Единство направления.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3.
ТЕМА 4: Процесс управления
Вопросы:
1. Стратегическое управление на предприятии.
2. Понятие тактического планирования.
3. Тактика и стратегия в современных организациях.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4.
ТЕМА 5: Механизм управления
Контрольные вопросы:
1. Понятие управленческой информации, её свойства и характеристики.
2. Состав и принципы информационного обеспечения
3. Использование информации в основных функциях менеджмента

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5.
ТЕМА : Власть и партнерство в менеджменте
Вопросы:
1. Руководство и партнерство: особенности и значение на практике.
2. Формы власти и сравнение различных методов влияния.
3. Состав функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
4. Делегирование полномочий.
5. Уровни конфликта в организации.
6. Психологические методы управления конфликтами в организации
7. Структурные методы управления конфликтной ситуацией и задачи менеджера.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ

9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Попов А.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попов А.А., Попов Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2022.— 567 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42931.— ЭБС «IPRbooks».

2. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бирман Л.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2023.— 397 с. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51040.— ЭБС «IPRbooks».

3. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебник для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18727-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564550.

4. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2021.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

5. Синенко С.А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Синенко С.А., Славин А.М., Жадановский Б.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2019.— 181 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/40574.— ЭБС «IPRbooks».

6. Ричард Ньютон Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс]/ Ричард Ньютон— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 180 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41475.— ЭБС «IPRbooks».

7. Кудина М.В. Управление компанией [Электронный ресурс]: теория и практика/ Кудина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2016.— 325 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54668.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2018.— 190 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6305.— ЭБС «IPRbooks».

2. Алексеев О.А. Конфликтология и управление [Электронный ресурс]: теоретические основы, аналитическая модель, практическое значение/ Алексеев О.А.— Электрон. текстовые данные.— Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014.— 326 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33852.— ЭБС «IPRbooks».

3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2018.— 320 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/32121.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. http://uptp.ru/ - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. http://www.re-j.ru/ - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. http://www.hro.ru/hrm - Журнал «Управление персоналом»
5. http://www.kadrovik.ru - Журнал «Справочник кадровика»
6. http://www.e-xecutive.ru/professions/- Справочник профессий
7. http://www.personal-mix.ru - Научно-практический онлайновый журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы

ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления рисками; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Проводит эффективные переговоры с представителями различных культур Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе
ОПК-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ДПК-8 Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях	Применяет методы стратегического управления персоналом, разрабатывать кадровую политику организации, управлять интеллектуальной собственностью организации

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БИЗНЕСЕ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 9
4.1. Структура дисциплины....9
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 15
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 23
7.1 Нормативно-правовые документы 24
7.2 Основная литература 25
7.3 Дополнительная литература....26
7.4 Интернет-ресурсы 26
7.5. Справочные системы 26
7.6. Иные источники 27
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....27

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Стратегический менеджмент в бизнесе» предназначена для слушателей программы МВА, принимающих в своей профессиональной деятельности долгосрочные управленческие решения, направленные на повышение управляемости объекта и увеличение эффективности деятельности.

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

- Сформировать систему знаний и навыков в области стратегического менеджмента для повышения конкурентоспособности бизнеса
- Используя существующие научные подходы, дать инструмент для систематизации и развития собственной управленческой практики и способности стратегически мыслить

Задачи дисциплины:

- Помочь в построении стратегии развития организации на разных уровнях, оценке условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений:
- Научить интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построение политики развития бизнеса и решения практических задач.
- Объяснить основы рыночной экономики предприятия, знать основные способы эффективного развития.
- Научить комплексному преобразованию деятельности организации

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом	• Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Методов оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала • Методов проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов • Методов анализа количественного и качественного состава персонала • Систем стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда • Систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала • Методов анализа социальных	• Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом • Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц • Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой • Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала • Представлять интересы	• Анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений • Постановки стратегических целей в управлении персоналом • Разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом • Разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

		программ и определения их экономической эффективности • Технологий и методов формирования и контроля бюджетов на персонал • Требований охраны и безопасных условий труда • Целей, стратегией и кадровой политики организации • Основ технологии производства и деятельности организации • Основ социологии, психологии и экономики труда • Основ управления социальным развитием организации • Методов проведения социологических исследований, изучения общественного мнения	организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала • Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации • Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом • Разрабатывать корпоративные социальные программы	• Формирование системы оплаты и организации труда • Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации • Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда • Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способность обобщать и критически оценивать результаты научных исследований и самостоятельно выполнять исследовательские проекты в области финансов и смежных областях		• Количественных и качественных методов для проведения научных исследований; современные программы для проведения научных исследований.	• Обобщать и критически оценивать результаты исследований; выявлять и формулировать научные проблемы; обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.	• Методами экономического и стратегического анализа для управления бизнес-процессами и оценками их эффективности.
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;		• основ формирования и функционирования систем управления организациями; • основных форм и методов сбора и обработки слабоструктурированной	• Выделять и описывать бизнес-процессы; • Анализировать внешнее и внутреннее окружение организации;	• Методами анализа внешнего и внутреннего окружения организации; • Методами экономического и стратегического анализа

	информации, необходимой для принятия стратегических решений; • основных механизмов сбора, анализа и интерпретации рыночной информации из внешней бизнес-среды и из внутренней среды компании • систем макроэкономических показателей развития России; • методов и механизмов влияния управления финансами на решение стратегических задач; • принципов и подходов стратегического управления человеческими ресурсами	• Формировать план развития организации как необходимый этап создания системы мониторинга; • Разрабатывать стратегию развития организации. • Находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития бизнеса; • Подготавливать и анализировать прогнозные и фактические формы финансовой отчетности; • Рассчитывать показатели коммерческой эффективности • определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии	поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; • Методами формирования финансовых прогнозов; • Способами комплексного изучения отраслевых рынков, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка; • Методами формирования финансовых прогнозов.
ДПК-7 Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	• Гражданского, трудового права, нормативных документов в области налогообложения, предпринимательства.	• Разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.	• Навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.3.	**Стратегический менеджмент в бизнесе**															**Экзамен 2 ч**	**ОПК-3, УК-1, ПСК-7, ДПК-7**
1.3.1.	Сущность стратегического менеджмента	6	2		1	1		4									
1.3.2.	Определение стратегических ориентиров развития компании	4	2		1	1		2									
1.3.3.	Анализ отрасли и условий конкуренции	6	2			2		4							Д		

1.3.4.	Анализ ресурсов и конкурентных сил компании	4	2		1	1		2							РГ		
1.3.5.	Типологии стратегических действий	4	2		1	1		2							Д		
1.3.6.	Создание ключевых компетенций	4	2		1	1		2							Д		
1.3.7.	Разработка стратегических альтернатив	4	2		1	1		2							К		
1.3.8.	Управление стратегическими изменениями	4	2			2		2							Д		
	Итого:	**36**	**16**		**6**	**10**		**20**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), диспут (Д), работа в группах (РГ)

4.2 Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер разделов (тем)		Содержание разделов (тем)	
		Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.3.1.	Сущность стратегическог о менеджмента	Значение и содержание стратегического менеджмента. Признаки жизнеспособности организации. Этапы становления стратегического менеджмента. Основные понятия стратегического менеджмента. Особенности стратегических решений..	Современная модель стратегического менеджмента. Пять задач стратегического менеджмента
1.3.2.	Определение стратегических ориентиров развития компании	Стратегические ориентиры: видение, миссия, организационные ценности, стратегические цели. Абсолютные и операционные ценности. Два подхода в формулирования видения. Критерии правильности выработки видения. Подходы к выработке миссии.	Рекомендации по организации процесса разработки миссии. Критерии правильности разработанной миссии. Стратегические цели. Требования к ним.
1.3.3.	Анализ отрасли и условий конкуренции		Макросреда и микросреда. Анализ PESTEL. Движущие силы. Ключевые факторы успеха. Анализ конкурентов. Схема пяти сил. Модель жизненного цикла товара. Циклы конкуренции. Анализ отрасли.
1.3.4.	Анализ ресурсов и конкурентных сил компании	Ресурсы компании. Уникальные ресурсы и ключевые компетенции. Стратегический аудит. Цепочка стоимости. Портфельный анализ. Стратегические беседы.	Формы управленческого анализа. Карта деятельности. SWOT – анализ.
1.3.5.	Типологии стратегических действий	Подходы к типологизации стратегических действий. Эталонные стратегии.	Типология конкурентных стратегий по М. Портеру.

Номер разделов (тем)		Содержание разделов (тем)	
		Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
		Типовые стратегии и ситуации, в которых они применяются. Типология стратегий по уровням управления.	Политические стратегии. Антикризисные стратегии.
1.3.6.	Создание ключевых компетенций	Понимание сущности ключевых компетенций. Проблемы в управлении ключевыми компетенциями. Композиция ключевых компетенций. Пять задач в управлении ключевыми компетенциями. Получение доступа к новым знаниям..	Формирование баз знаний. Актуализация знаний. Архитектура организационных компетенций
1.3.7.	Разработка стратегических альтернатив	Подходы к выработке альтернатив. Школа дизайна. Школа планирования. Школа Позиционирования. Школа предпринимательства. Школа когнитивная. Школа обучения. Школа власти. Школа культуры. Школа внешней среды. Школа конфигураций. Сущность стратегических альтернатив.	Типы альтернатив Генерирование альтернатив. Ошибки при генерировании альтернатив. Генерирование сценариев.
1.3.8.	Управление стратегическим и изменениями		Диагностика ситуации перемен. Типы стратегических перемен. Этапы внедрения стратегических решений. Анализ поля сил. Ловушки программ перемен. Стратегический контролинг и его функции. Стратегии проведения изменений. Проблемы в процессах перемен.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)

1	Диагностика внешней и внутренней среды предприятия. Методы анализа среды.	4
2	Конкуренция и рыночная структура. Поддержание конкурентного преимущества предприятия. Оценка уровня конкурентного статуса фирмы.	2
3	Формирование товарного ассортимента. Динамика продукта: жизненный цикл, этапы создания нового продукта.	4
4	Разработка ценовой стратегии предприятия.	2
5	Взаимодействие человека и организации. Способы установления взаимодействия человека и организации. Ролевой подход вхождения человека в организацию: обучение, влияние организации, развитие чувства ответственности, усвоение норм и ценностей организации.	2
6	Система вознаграждения. Поведение человека в организации. Восприятие человеком окружения: отбор информации; удовлетворенность и увлеченность работой; приверженность организации; ценности, верования, принципы; индивидуальность человека.	2
7	Реализация стратегий. Характеристика стадий реализации стратегии. Преобразование организационной структуры и организационной культуры предприятия. Сущность и типы проводимых стратегических изменений. Стратегия антикризисного управления предприятием. Способы предотвращения банкротства. Процедура объявления несостоятельности предприятия	2
8	Выбор стратегии предприятия. Разработка стратегических альтернатив. Анализ хозяйственного портфеля предприятия. Оценка и контроль за реализацией стратегии. Система стратегического контроля. Аудит стратегии.	2
Итого:		**20**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия с кейс-задачами;
- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- доклады;
- решение кейсов и работа в группах.

Лекционные занятия по модулю направлены на то, чтобы сформировать у слушателей комплексное представление о методологии анализа стратегических перспектив развития современной организации. Особенностью их проведения является формирование

стратегического мышления слушателей. Использование метода проблематизации и ориентация на практическое использование инструментов стратегического и инновационного менеджмента, стратегического анализа позволяет вовлечь слушателей в процесс анализа проблемы стратегического развития компании,
определения основных параметров исследования рыночных факторов, выбора методов исследования и т.д.

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

Применение исследовательского метода обучения позволяет слушателям проявить максимальную самостоятельность от этапа постановки проблемы до этапа ее разрешения, сформировать навыки постановки целей стратегического развития и задач конкретного исследования рыночного положения компании, определения ее стратегических возможностей и долгосрочных конкурентных преимуществ, развить творческие способности при проведении исследовательской работы. Особое внимание уделяется формированию у слушателей таких компетенций, как способность понимать и использовать методы критического анализа, интерпретировать результаты практического анализа отраслевых тенденций и стратегических перспектив организации, активно обсуждать особенности состояния бизнес-среды и т.п. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет более 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

Таблица 6

Интерактивные методы обучения, используемые на занятиях дисциплины

Номер, наименование раздела (темы)	Вид занятия	Используемые интерактивные образовательные технологии
Сущность стратегического менеджмента	Л	Анализ конкретной ситуации «Выход компании «Макдональдс» на российский рынок»
Определение стратегических ориентиров развития компании	Л	Анализ конкретной ситуации: «Что вперед анализ или замысел?» Практикум «Разработка стратегических ориентиров» (на материалах слушателей)
Анализ отрасли и условий конкуренции	ПЗ	Анализ конкретной ситуации «Глобальные силы и европейская пивоваренная отрасль» Практикум: «Разработка PESTEL – анализа» (а материалах слушателей)
Анализ ресурсов и конкурентных сил компании	Л	Упражнение «Определить сбалансированность продуктового портфеля» Практикум: «Разработка SWOT – анализ» (на материалах слушателей)
Типологии стратегических действий	Л, ПЗ	Анализ конкретной ситуации «Ремонтный завод «Энергомеханика» Выдача итогового практического задания
Создание ключевых компетенций	ПЗ	Анализ конкретной ситуации: «Государственная топографическая служба Великобритании»
Разработка стратегических альтернатив	ПЗ	Семинар: «Вклад научных школ в современную модель стратегического менеджмента»

Управление стратегическими изменениями	ПЗ	Анализ конкретной ситуации: «Реформы в Cisco»

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - темы докладов;
   - кейсы и работа в группах;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к экзамену;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.3.3.	Анализ отрасли и условий конкуренции	ПСК-7, ДПК-7	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
1.3.4.	Анализ ресурсов и конкурентных сил компании	ОПК-3,	Работа в группах	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
1.3.5.	Типологии стратегических действий	ОПК-3, УК-1, ПСК-7, ДПК-7	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5

1.3.6.	Создание ключевых компетенций	ОПК-3, УК-1, ПСК-7, ДПК-7	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
1.3.7.	Разработка стратегических альтернатив	ОПК-3, УК-1, ПСК-7, ДПК-7	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
1.3.8.	Управление стратегическими изменениями	ОПК-3, УК-1, ПСК-7, ДПК-7	Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					**0-100**

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам выполнения докладов, кейсов и работа в группах (табл. 6). Количество набранных баллов по решению данных заданий может составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

Заключение должно содержать ясное четкое обобщение и краткие выводы.

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

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Кейс-задача.

3.О.5.4. Стратегия управления персоналом

Анализ конкретной ситуации: «Реформы в Cisco»

Задание: проанализируйте в группах ситуацию по следующим пунктам:

1. Диагностика ситуации перемен.
2. Типы стратегических перемен.
3. Этапы внедрения стратегических решений.
4. Анализ поля сил.
5. Ловушки программ перемен.
6. Стратегический контролинг и его функции.
7. Стратегии проведения изменений. Проблемы в процессах перемен.

Правила анализа ситуации

Такими правилами являются следующие:

- все участники анализа предложенной деловой ситуации делятся на команды по пять-шесть человек в каждой.

Из числа участников команды выбирают в качестве ее руководителя наиболее авторитетного слушателя, в задачу которого входит организация продуктивной работы группы;

- члены команды знакомятся с правилами оценки их работы в процессе рассмотрения деловой ситуации и рассматривают проблему;
- в результате коллективного обсуждения участники группы формируют систему наиболее важных, по их мнению, факторов влияния с указанием их позитивного или негативного характера. Выявленные факторы сортируют по признаку отношения к фирме: экзогенные (внешние по отношению к фирме) и эндогенные (внутрифирменные факторы).

Перечень докладов по всем темам дисциплины

1. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
2. Концепция стратегических групп.
3. Концепция движущих сил отрасли.
4. Теория конкурентного преимущества.
5. Анализ величины сил конкуренции
6. Конкурентный статус фирмы.
7. Основные типы стратегии конкуренции.
8. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
9. Определение основных экономических особенностей отрасли.
10. Методы анализа производства и конкуренции

11. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
12. Выработка ценовой стратегии фирмы.
13. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
14. Стратегия снижения производственных издержек.
15. Привязка стратегии к этике
16. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
17. Стратегии вертикальной интеграции.
18. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
19. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
20. Конкурентные стратегии в отраслях промышленности, состоящих из мелких предприятий
21. Стратегии промышленных лидеров
22. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
23. Концепция стратегических групп.
24. Концепция движущих сил отрасли.
25. Теория конкурентного преимущества.
26. Анализ величины сил конкуренции
27. Конкурентный статус фирмы.
28. Основные типы стратегии конкуренции.
29. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
30. Определение основных экономических особенностей отрасли.
31. Методы анализа производства и конкуренции
32. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
33. Выработка ценовой стратегии фирмы.
34. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
35. Стратегия снижения производственных издержек.
36. Привязка стратегии к этике
37. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
38. Стратегии вертикальной интеграции.
39. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
40. Стратегии конкурентной борьбы в период перехода к промышленной зрелости.
41. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
42. Управленческие инновации в деятельности организации: стратегический аспект
43. Разработка программы организационного развития.
44. Разработка механизма устойчивого развития организации
45. Разработка инновационной стратегии организации

46. Разработка антикризисной программы управления организацией

47. Процесс реструктуризации организации: предпосылки, структура, условия эффективной реализации, последствия

48. Проблемы формирования и использования акционерного капитала: стратегический аспект.

49. Проблемы взаимоотношений АО и дочерних структур: стратегический аспект

50. Оценка и выбор стратегии развития организации

51. Коммуникации в системе стратегического управления организацией

52. Малый бизнес: стратегии развития

53. Разработка механизма устойчивого развития организации

54. Разработка программы организационного развития.

55. Разработка программы управления стратегическими изменениями.

56. Реорганизация деятельности: предпосылки, способы, условия эффективной реализации, последствия

57. Реорганизация как процесс стратегических изменений

58. Реструктуризация диверсификационного портфеля организации.

59. Система стратегического управления организацией: элементы, их взаимодействие и взаимосвязь.

60. Создание холдинговых компаний и ФПГ в системе антикризисного управления.

61. Социально-экономические проблемы развития Тюменской области: стратегический аспект.

62. Стратегические решения в деятельности организации.

63. Стратегический и антикризисный менеджмент: взаимосвязь и проблемы взаимодействия

64. Стратегический и корпоративный менеджмент: взаимосвязь и проблемы взаимодействия

65. Диверсификация деятельности организации: причины, способы, последствия, преимущества и недостатки.

66. Воздействие конкуренции на процесс стратегического управления организацией

67. Внедрение и реализация стратегического контроллинга в организации.

Примерная тематика Домашних заданий, подготавливаемых слушателями в рамка текущего контроля по дисциплине:

- Проведение комплексного стратегического анализа деятельности компании.
- Разработка миссии компании.
- Разработка системы стратегических целей компании.
- Разработка системы стратегий компании.
- Разработка корпоративной стратегии компании.
- Разработка конкурентных стратегий компании.
- Разработка функциональных стратегий компании.
- Разработка системы стратегий активной конкуренции.
- Разработка коллективных стратегий компании (стратегических альянсов).
- Разработка сценарного стратегического плана развития компании.

- Разработка адаптивного стратегического плана развития компании.
- Проектирование системы стратегического управления компании.
- Проект выполняется слушателями по материалам организации, в которой они работают. Для выполнения проекта может быть выбрана одна из перечисленных тем. Проект должен использоваться при дальнейшей подготовке дипломного проекта.

Перечень заданий для текущего контроля по теме 2:

- Разработка стратегии дифференциации на основе модели «голубого океана». Разбор учебного примера в малых группах.
- Выбор корпоративной стратегии развития start-up компании. Формирование бизнес-портфеля и разработка стратегии роста на основе матрицы «Мак-Кинзи – Дженерал Электрикс». Выполняется на основе текста учебной ситуации.
- Оценка экономических эффектов участия в интеграционных, комплиментарных, вертикальных альянсах. Подготовка проекта договора простого товарищества на основе переговоров о возможностях альянса между малыми группами. Деловая игра.
- Разработка стратегии активной конкуренции. Деловая игра.

Перечень заданий для текущего контроля по теме 3:

- Выявление угроз и возможностей общего внешнего окружения. Оценка технологических тенденций на основе дорожных карт.
- Анализ мини ситуаций на темы: анализ отраслевой цепочки ценностей, построение карт стратегических групп конкурентов; построение диаграмм замещения; SWOT-анализ.
- Планирование ресурсного обеспечение и бюджета реализации инновационной стратегии.
- Построение сценарного стратегического плана.
- Сквозной анализ учебной ситуации, включающий анализ внешней и внутренней среды, выбор стратегий всех уровней, предложение мероприятий по реализации стратегии. Ситуация используется в качестве практической иллюстрации теоретического материала.

Перечень заданий для текущего контроля по теме 4

- Выбор системы стратегического управления и интеграция в систему подразделений НИОКР и перспективных разработок компании.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

- Понятие стратегического управления.
- Процесс стратегического управления. Состав этапов. Особенности.
- Отличия стратегического управления от оперативного.
- Понятие стратегии. Определения стратегии по Г. Минцбергу.
- Уровни детализации стратегии (цели, принципы, программы, процедуры, правила).
- Формы разработки стратегии. Стратегия как план, предпринимательская стратегия, стратегия как модель обучения на опыте.
- Дерево стратегий организации. Основные уровни дерева стратегий.
- Корпоративные стратегии. Понятие, группы, назначение.
- Стратегии стабилизации.
- Стратегии роста. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции.
- Стратегии роста. Стратегии связанной (концентрической) и несвязанной (конгломератной) диверсификации.
- Стратегии "свертывания".

- Формы реализации корпоративных стратегий.
- Стратегии бизнеса (конкурентные стратегии). Понятие, группы, назначение.
- Стратегия минимизации затрат. Содержание. Условия и риски применения.
- Стратегия дифференциации. Содержание. Условия и риски применения.
- Стратегия фокусирования. Содержание. Условия и риски применения.
- Функциональные стратегии организации. Состав. Особенности и риски применения.
- Коллективная стратегия. Понятие, назначение, формы осуществления.
- Виды стратегических альянсов конкурирующих фирм. Особенности применения.
- Виды стратегических альянсов неконкурирующих фирм. Особенности и риски применения.
- Стратегии активной конкуренции. Разновидности. Особенности использования.
- Содержание STEP (PEST) анализа макроэкономического окружения.
- Состав факторов экономической области общего внешнего окружения.
- Состав факторов политической и правовой областей общего внешнего окружения.
- Состав факторов социально-культурной и научно-технической областей общего внешнего окружения.
- Выбор и проведение мониторинга факторов общего внешнего окружения.
- Проведение анализа привлекательности отрасли. Состав и содержание этапов.
- Доминантные отраслевые характеристики. Состав и цели выявления и анализа.
- Определение коэффициентов концентрации предприятий в отрасли. Расчетные формулы. Интерпретация значений.
- Эффекты экономии на масштабах производства и обучения на опыте.
- Модель 5-ти конкурентных сил М. Портера.
- Барьеры входа в отрасль.
- Факторы, определяющие «экономическую силу» поставщиков.
- Факторы, определяющие «экономическую силу» потребителей.
- Факторы, определяющие интенсивность прямой конкуренции в отрасли.
- Методика построения карт стратегических групп конкурентов.
- Факторы, используемые для прогнозирования вероятного поведения потенциальных конкурентов.
- Ключевые факторы успеха в отрасли.
- Принятие решения относительно отраслевой привлекательности для фирм, работающих в отрасли.
- Принятие решения относительно отраслевой привлекательности для фирм, входящих в отрасль.
- Анализ внутренней среды деятельности предприятия.
- Анализ маркетинговой подсистемы организации.
- Анализ производственной подсистемы организации.
- Анализ подсистемы НИОКР и инновационной деятельности.
- Анализ подсистемы управления персоналом.
- Анализ финансовой подсистемы организации.
- Анализ организации управления на предприятии.
- SWOT-анализ.
- Миссия организации. Понятие. Назначение.
- Полная миссия организации. Факторы миссии. Принципы разработки миссии.
- Цели организации. Основные принципы формулирования целей.
- Основные области постановки целей.

- Дерево целей. Уровни дерева целей. Коэффициенты, используемые для расчета дерева целей.
- Методы выбора стратегии организации.
- Матричные методы выбора корпоративной стратегии.
- Матрица БКГ. Принципы построения.
- Матрица БКГ. Применение для выбора корпоративной стратегии. Траектории позиционирования.
- Матрица «Мак-Кинзи – Дженерал Электрикс». Принципы построения.
- Матрица «Мак-Кинзей – Дженерал Электрикс». Применение для выбора корпоративной стратегии.
- Модель «голубого океана». Основные принципы использования для формирования стратегии компании.
- Модель «дифференцирующей ценности». Основные принципы использования для выбора стратегии.
- Реализация стратегии. Состав мероприятий по реализации стратегии.
- Типы "организационных изменений" при внедрении стратегии.
- Способы внедрения стратегии в деятельность организации.
- Стратегий контроль. Понятие. Состав этапов. Особенности.
- Типы систем стратегического управления организацией.
- Условия применения отдельных типов стратегического управления компанией.
- Сценарный стратегический план развития организации. Основы формирования.
- Адаптивный стратегический план. Основы формирования.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4 , «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Оценивание слушателя на промежуточной аттестации:

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
88 -100	*5, «отлично»*	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	*4, «хорошо»*	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

		Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	*3, «удовлетво-рительно»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	*2, «неудовлет-ворительно »*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Занятие 1. Семинар - развернутая беседа на тему: «Сущность стратегического менеджмента».
Цель семинарского занятия: Рассмотреть различные подходы к стратегическому менеджменту у различных авторов в исторической ретроспективе.
Задачи семинарского занятия:
● ориентироваться в различных подходах к стратегическому менеджменту,
● понимать содержательную разницу между ними, владеть навыками анализа и интерпретации данных
Вопросы для обсуждения:
1. Социальные и экономические предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
2. Объект и предмет исследования стратегического менеджмента.
3. Методология стратегического менеджмента

Занятие 2. Семинар - развернутая беседа на тему: «Определение стратегических ориентиров развития компании ».
Цель семинарского занятия: Проанализировать разницу между проактивным и реактивное управлением.
Задачи семинарского занятия:
● уметь различать понятия проактивное и реактивное управление,
● понимать содержательную разницу между ними.
Вопросы для обсуждения:
1. Проактивное и реактивное управление.
2. Предпринимательский и приростный типы поведения – сходства и различия.

3. Предпосылки появления термина «стратегическое управление» именно в данный исторический момент.

Занятие 3. Семинар - развернутая беседа на тему: «Анализ отрасли и условий конкуренции».
Цель семинарского занятия: рассмотреть специфику влияния внешней среды на стратегическое поведение организации.
Задачи семинарского занятия:
● уметь классифицировать элементы внешней среды организации,
● уметь выделить факторы внешней среды, оказывающие наибольшее влияние на деятельность организации.
Вопросы для обсуждения:
1. Внешнее окружение организации и его влияние на компанию.
2. Внутренние и внешние факторы, влияющие на поведение организации в условиях неопределённости.

Занятие 4. Семинар - развернутая беседа на тему: «Анализ ресурсов и конкурентных сил компании».
Цель семинарского занятия: рассмотреть специфику анализа конкурентов в деятельности организации.
Задачи семинарского занятия:
● уметь выделить основных конкурентов по отраслевому и географическому признакам,
● владеть навыками формирования массивов данных для конкурентного анализа.
Вопросы для обсуждения:
1. Типы конкурентных ситуаций и их характеристика
2. Способы анализа затрат конкурентов
3. Жизненный цикл продукта и его значение для разработки стратегии

Занятие 5. Семинар - развернутая беседа на тему: «Типологии стратегических действий».
Цель семинарского занятия: рассмотреть многообразие классификаций термина «стратегическое развитие компании» в менеджменте.
Задачи семинарского занятия:
● ориентироваться в многообразии подходов к определению понятия «стратегическое развитие»,
● понимать сущность категорий «стратегическое» и «тактическое», разницу между ними и подходы к их определению.
Вопросы для обсуждения:
1. Основные направления стратегического развития компании
2. Стратегии внутреннего роста организации.
3. Стратегии внешнего роста организации (на примере слияния HP и Compaq)
Задания для самостоятельной работы:
Проанализировать кейс: «Слияние компаний HP и Compaq (причины провала и выводы)».

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)

4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2023.— 468 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24817.— ЭБС «IPRbooks».

2. Ополченова Е.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению курсовой работы/ Ополченова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2022.— 80 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51870.— ЭБС «IPRbooks».

3. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560127.

4. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ополченова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2019.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51871.— ЭБС «IPRbooks».

5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023.— 577 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52064.— ЭБС «IPRbooks».

9. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Круглова Н.Ю., Резник С.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2019.— 249 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48889.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2017.— 188 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45034.— ЭБС «IPRbooks».

2. Воронин А.Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Воронин А.Д., Королев А.В.— Электрон. текстовые данные.— Минск: Вышэйшая школа, 2017.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/35549.— ЭБС «IPRbooks».

3. Дармилова Ж.Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Дармилова Ж.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2018.— 168 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24784.— ЭБС «IPRbooks».

4. Ляско А.К. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: современный учебник/ Ляско А.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2016.— 488 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51100.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Клуб менеджеров E-xekutive http://www.e-xecutive.ru/
2. Всё о ТРИЗ http://www.trizland.ru/
3. Федеральный институт промышленной собственности http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content_ru/ru

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»
Органы исполнительной и судебной власти	
http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации
Образовательные ресурсы	

http://www.law.edu.ru	Юридическая Россия – образовательный правовой портал
http://www.xlaw.ru/pred_pravo	Образовательный портал. Предпринимательское право.
http://www.businessvoc.ru	Бизнес-словарь

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru//	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
http://www.allmedia.ru	Российский деловой портал Альянс Медиа
http://www.consalting.ru/	Группа компаний "Консалтинг.Ру"
http://www.cfin.ru	тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
http://www.aup.ru.	
http://www.rcsme.ru/	Ресурсный центр малого предпринимательства
http://www.hr-portal.ru.	Сайт, посвященный управлению персоналом
http://www.bankir.ru	Сайт, посвященный банковской деятельности
http://www.mediacia.com	Центр медиации и права
http://www.vestnik-gosreg.ru	Вестник государственной регистрации
http://www.bankrot.ru	Российский антикризисный ресурс
http://www.bankrotstvo.ru	Интернет-проект Банкротство.RU
http://www.bankrupt.ru	Бизнес-портал о банкротствах
http://buhgalte.ru/	Информационный ресурс по бухучету
http://www.sovbuh.ru/	Советник бухгалтера
http://provodka.ru/	Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления рисками; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании
ОПК-3 Способность обобщать и критически оценивать результаты научных исследований и самостоятельно выполнять исследовательские проекты в области финансов и смежных областях	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ДПК-7 Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КОММУНИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....7
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....20
7.1. Нормативно-правовые документы....22
7.2 Основная литература....22
7.3 Дополнительная литература....23
7.4 Интернет-ресурсы....23
7.5. Справочные системы....23
7.6. Иные источники....24
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....24

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачи дисциплины:

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

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом	• особенностей современной роли руководителя в управлении человеческими ресурсами; • закономерностей и механизмы регуляции поведения людей в процессе их деятельности • принципов и правила эффективного использования информационных и коммуникационных технологий на предприятии; • Теории и практики делегирования полномочий; • актуальных норм и принципы деловой этики; • базовых методик определения психологического типа личности	• Использовать лидерское мышление для осуществления изменений; • В рамках ротации управленческих кадров демонстрировать способности работать в динамичной среде и различных социально-экономических условиях. • Применять на практике методики определения психологического типа личности	• теорией и практикой делегирования полномочий; • актуальными нормами и принципами деловой этики; • базовыми методиками определения психологического типа личности • основными форматами делового сотрудничества • правилами делового этикета. • методами применения информационных и коммуникационных технологий на предприятии;
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		• Основных понятий, категорий и инструментов различных управленческих решений.	• Определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.	• Методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической

			эффективности.
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	• методов организации и руководства работой команды посредством выработки командной стратегии для достижения поставленной цели • конфликтологии и уровней общения • практических инструментов управления временем	• Эффективно выстраивать коммуникационный процесс • Проводить аудит системы управления временем • Использовать репродуктивное мышление при принятии решений • Проводить аудит личной эффективности	• Использования «обратной связи» • Эффективного использования инструментов организации, планирования и контроля • Развития креативности • Формирования индивидуального ресурсного состояния и управления им
ЛКК-2 Способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли	• Источников информации, способствующей личностному и профессиональному саморазвитию.	• Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.	• Навыками самопрезентации, методами планирования карьеры.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т)	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.4	**Коммуникации управленческой деятельности**															**Зачет 2 ч**	**ПСК-6, ОПК-4, УК-3, ЛКК-2**
1.4.1.	Риторический инструментарий деловой речи	5	2		1	1		3									
1.4.2.	Невербальные средства делового общения	5	2		1	1		3							О		
1.4.3.	Современный деловой этикет	5	2		1	1		3									

1.4.4.	Особенности проведения совещания	5	2		1	1		3							К		
1.4.5.	Деловые переговоры: определение тактики и стратегии	4	1			1		3									
1.4.6.	Деловое общение по телефону и прием посетителей	4	1			1		3							Т		
1.4.7.	Специфика проведения деловых переговоров с зарубежными деловыми партнерами	4	1			1		3									
1.4.8.	Анализ проведения деловых переговоров	4	1			1		3									
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), опрос (О), тест (Т).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.4.1. Риторический инструментарий деловой речи	Основные требования к деловому разговору. Техника и этикет речи. Требования к публичному выступлению. Особенности устной деловой речи: монолог, диалог, интервью. Выступление перед аудиторией с презентацией.	Основные логические законы в деловой речи. Умозаключение и искусство рассуждения. Логические правила аргументации. Способы опровержения доводов оппонента.
1.4.2. Невербальные средства делового общения	Особенности восприятия информации через вербальные и невербальные коммуникации. Трактовка взглядов, мимики, жестов. Умение эффективно взаимодействовать с собеседником: слушать, понимать, общаться.	Анализ различных типов собеседников и правила взаимодействия с ними. Уход от некорректных замечаний собеседников.
1.4.3. Современный деловой этикет	Этические основы профессиональной деятельности. Умение держать себя в обществе. Имидж делового мужчины и деловой женщины. Подарки и сувениры для деловых партнеров.	Особенности протокольных мероприятий: виды приемов, рассадка гостей за столом, рассадка гостей по автомобилям и т.д.
1.4.4. Особенности проведения совещания	Стили проведения делового совещания. Этапы проведения совещания. Роль руководителя (ведущего) в данном процессе и особенности ведения протокола совещания.	Ведение дискуссий в процессе совещания. Завершение делового совещания.
1.4.5. Деловые переговоры: определение тактики и стратегии		Этапы проведения переговорного процесса. Постановка задач, цели, определение пределов, обсуждение позиций перед началом переговоров. Особенности начала переговорного процесса. Необходимые навыки ведения деловых переговоров. Различные стили ведения деловых переговоров. Процедура принятия решений на заключительном этапе переговорах. Ключевые моменты деловых переговоров. Специфика управления трудными переговорами. Различные типы поведения партнеров на переговорах.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.4.6. Деловое общение по телефону и прием посетителей		Правила ведения делового телефонного общения, когда звонят Вам. Соблюдение конфиденциальности. Особенности приема посетителей в Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните Вы. Выбор техники проведения делового телефонного разговора. Принципы рационализации телефонного общения. Рационализация своего рабочего времени.
1.4.7. Специфика проведения деловых переговоров с зарубежными деловыми партнерами		Контекст международных переговоров. Специфика национальных стилей ведения деловых переговоров: американского, японского, немецкого, французского, арабского и др. Национальные особенности невербального общения. Разработка стратегии деловых переговоров с учетом разницы культур. Российский стиль ведения деловых переговоров.
1.4.8. Анализ проведения деловых переговоров		Критический анализ поведения сторон. Определение удачных и неудачных результатов переговоров, деловой встречи, совещания. Ключевые моменты деловых переговоров. Выявление приемов, оказавших наибольшее впечатление на партнеров, и причины неудовлетворенности противоположной стороны.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)

1.4.1.	Особенности устной деловой речи: монолог, диалог, интервью. Выступление перед аудиторией с презентацией. Логические правила аргументации. Способы опровержения доводов оппонента.	3
1.4.2.	Анализ различных типов собеседников и правила взаимодействия с ними. Уход от некорректных замечаний собеседников.	3
1.4.3.	Имидж делового мужчины и деловой женщины. Подарки и сувениры для деловых партнеров.	3
1.4.4.	Стили проведения делового совещания. Этапы проведения совещания. Роль руководителя (ведущего) в данном процессе и особенности ведения протокола	3
1.4.5.	Особенности начала переговорного процесса. Необходимые навыки ведения деловых переговоров. Различные стили ведения деловых переговоров. Различные типы поведения партнеров на переговорах. Процедура принятия решений на заключительном этапе	3
1.4.6.	Выбор техники проведения делового телефонного разговора. Принципы рационализации телефонного общения. Соблюдение конфиденциальности. Особенности приема посетителей в офисе. Рационализация своего рабочего времени.	3
1.4.7.	Национальные особенности невербального общения. Разработка стратегии деловых переговоров с учетом разницы культур. Российский стиль ведения деловых переговоров.	3
1.4.8.	Ключевые моменты деловых переговоров. Выявление приемов, оказавших наибольшее впечатление на партнеров, и причины неудовлетворенности противоположной стороны.	3
	Итого:	**24**

Список дополнительных вопросов к самоконтролю

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

17. Мимика, жесты, телодвижения как показатель внутреннего состояния собеседника.
18. Профессиональная этика.
19. Понятие протокольного мероприятия. Виды протокольных мероприятий.
20. Имидж делового мужчины и деловой женщины.
21. Подарки и сувениры для деловых партнеров.
22. Подготовка и проведение делового совещания.
23. Роль руководителя и рядового участника делового совещания.
24. Виды переговоров и особенности их проведения.
25. Формулирование задач, целей и пределов перед началом переговорного процесса.
26. Необходимые требования к успешному проведению деловых переговоров.
27. Приемы рационализации делового телефонного общения..
28. Особенности переговорного процесса с зарубежными деловыми партнерами.
29. Российский стиль ведения деловых переговоров.
30. Контекст международных переговоров.
31. Критический анализ поведения сторон.
32. Ключевые моменты деловых переговоров.

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- кейса.

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

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

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

– Кейс и работа в группах;
– опрос;
– тесты;
– критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
– вопросы к экзамену;
– критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.4.2	Невербальные средства делового общения	ПСК-6, ОПК-4,	Опрос, Доклад	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
1.4.4	Особенности проведения совещания	ОПК-4, УК-3, ЛКК-2	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
Итого:					**0-30**

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

Групповой кейс «Угон Самолета»

Цель:

• помочь участникам группы осознать необходимость обоснования и структурирования совместной деятельности;

• создать условия для осознания эффективных моделей принятия группового решения;

• способствовать развитию коммуникативных навыков участников.

Количество участников:

До 17 человек.

Время:

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

Темы опроса

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

Примерные тесты для текущей аттестации

1. Что является основной целью коммуникационного менеджмента?
A. Увеличение прибыли компании
B. Повышение эффективности внутренних коммуникаций
C. Улучшение имиджа компании
D. Все вышеперечисленное
2. Какой из перечисленных элементов не входит в модель коммуникационного процесса?
A. Отправитель
B. Канал
C. Получатель
D. Обратная связь
3. Какой тип коммуникации предполагает двустороннее общение между участниками?
A. Вертикальная коммуникация
B. Горизонтальная коммуникация
C. Диагональная коммуникация
D. Интерактивная коммуникация
4. Что является основной функцией внутренних коммуникаций в организации?
A. Информирование сотрудников
B. Мотивация персонала
C. Координация деятельности
D. Все вышеперечисленное
5. Какой из перечисленных инструментов относится к внутренним коммуникациям?
A. Реклама
B. Связи с общественностью
C. Корпоративные мероприятия
D. Прямой маркетинг
6. Что такое "шум" в коммуникационном процессе?
A. Помехи, искажающие передачу информации
B. Обратная связь от получателя
C. Невербальные сигналы отправителя
D. Эмоциональная реакция получателя

7. Какой из перечисленных факторов влияет на эффективность коммуникаций?

A. Личные качества коммуникаторов

B. Организационная культура

C. Технические средства коммуникации

D. Все вышеперечисленное

8. Что такое "коммуникационный аудит"?

A. Оценка эффективности коммуникационной деятельности организации

B. Разработка коммуникационной стратегии

C. Анализ внешней коммуникационной среды

D. Обучение персонала навыкам эффективной коммуникации

9. Какой из перечисленных методов используется для оценки эффективности внутренних коммуникаций?

A. Опрос сотрудников

B. Анализ финансовых показателей

C. Наблюдение за поведением клиентов

D. Изучение конкурентов

10. Что такое "коммуникационный менеджмент"?

A. Управление внешними коммуникациями организации

B. Управление внутренними коммуникациями организации

C. Управление всеми коммуникационными процессами в организации

D. Управление информационными потоками в организации

11. Какой из перечисленных принципов лежит в основе эффективных коммуникаций?

A. Однонаправленность

B. Формализованность

C. Избыточность

D. Своевременность

12. Что такое "коммуникационная стратегия"?

A. Набор инструментов для достижения коммуникационных целей

B. Долгосрочный план развития коммуникационной деятельности

C. Система внутренних коммуникаций в организации

D. Совокупность внешних коммуникаций организации

13. Какой из перечисленных факторов влияет на выбор коммуникационных каналов?

A. Целевая аудитория

B. Бюджет коммуникационной деятельности

C. Специфика организации

D. Все вышеперечисленное

14. Что такое "коммуникационный микс"?

A. Совокупность внутренних и внешних коммуникаций организации

B. Набор коммуникационных инструментов для достижения целей

C. Система управления коммуникационными процессами

D. Анализ эффективности коммуникационной деятельности

15. Какой из перечисленных инструментов относится к внешним коммуникациям?

A. Корпоративные мероприятия

B. Внутренние СМИ

C. Рекрутинг персонала

D. Реклама

16. Что такое "корпоративная культура"?

A. Система ценностей, норм и правил, принятых в организации

B. Совокупность внешних коммуникаций организации

C. Набор инструментов для управления внутренними коммуникациями

D. Стратегия развития коммуникационной деятельности

17. Какой из перечисленных факторов влияет на выбор коммуникационной стратегии?

A. Цели организации

B. Особенности целевой аудитории

C. Ресурсы, доступные для коммуникационной деятельности

D. Все вышеперечисленное

18. Что такое "кризисные коммуникации"?

A. Коммуникации, направленные на предотвращение кризисных ситуаций

B. Коммуникации, используемые в период кризисных ситуаций

C. Коммуникации, направленные на восстановление репутации после кризиса

D. Все вышеперечисленное

19. Какой из перечисленных инструментов используется для оценки эффективности внешних коммуникаций?

A. Анализ финансовых показателей

B. Опрос сотрудников

C. Мониторинг СМИ

D. Наблюдение за поведением клиентов

20. Что такое "коммуникационный аудит"?

A. Оценка эффективности коммуникационной деятельности организации

B. Разработка коммуникационной стратегии

C. Анализ внешней коммуникационной среды

D. Обучение персонала навыкам эффективной коммуникации

Инструкция по выполнению

Из предложенных вариантов выбрать один правильный.

Критерии оценки:

Максимальное количество баллов –20.

За каждый правильный ответ начисляется 1 балл.

Список вопросов для самоконтроля и подготовки к промежуточной аттестации.

1. Однонаправленная передача информации от организатора общения на получателя информации – это … коммуникативная форма

- монологическая
- диалогическая
- полилогическая

2. Нормативная функция коммуникации – это …

- процесс обмена информацией
- взаимодействие индивидов в процессе межличностного общения
- процесс обмена духовными ценностями
- процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании
- обмен результатами деятельности, способностями, умениями, навыками

3. Реклама – это форма … коммуникации

познавательной

- убеждающей
- экспрессивной
- суггестивной
- ритуальной

4. Коммуникация – это …

- специфический обмен информацией, в результате которого происходит процесс передачи информации интеллектуального и эмоционального содержания от отправителя к получателю

- сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления
- поиск, получение и потребление информации пользователем

5. Аксиологическая функция коммуникации – это …
   - процесс обмена информацией
   - взаимодействие индивидов в процессе межличностного общения
   - процесс обмена духовными ценностями
   - процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании
   - обмен результатами деятельности, способностями, умениями, навыками
6. Форма коммуникационной деятельности, для которой характерно заимствование образцов поведения, стилей общения, образа жизни одних членов общества другими
   - общение
   - управление
   - подражание
7. Горизонтальная коммуникация – это коммуникация …
   - между людьми, стоящими на различных ступеньках социальной иерархии
   - между лицами одинакового статуса или уровня в социальной иерархии
   - которая реализуется посредством устных и письменных коммуникационных каналов между современниками
   - которая реализуется посредством передачи информации духовного содержания от поколения к поколению
8. Синхроническая коммуникация – это коммуникация …
   - между людьми, стоящими на различных ступеньках социальной иерархии
   - между лицами одинакового статуса или уровня в социальной иерархии
   - которая реализуется посредством устных и письменных коммуникационных каналов между современниками
   - которая реализуется посредством передачи информации духовного содержания от поколения к поколению
9. Функция социализации деловой коммуникации заключается в …
   - объединении деловых партнеров
   - передаче конкретных способов деятельности
   - регламентации поведения и деятельности
   - развитии навыков культуры делового общения
10. Интерактивная функция коммуникации – это ..
    - процесс обмена информацией
    - взаимодействие индивидов в процессе межличностного общения
    - процесс обмена духовными ценностями
    - процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании
    - обмен результатами деятельности, способностями, умениями, навыками
11. Вид коммуникации, для которого характерно распространение информации и её влияние на общество посредством печати, телевидения, радио, кино и т.д.
    - межличностная
    - групповая
    - массовая
12. Сообщение – это …
    - содержание информации и среда
    - содержание информации и личность
    - содержание информации, среда и личность
    - личность
    - содержание информации
13. Коммуникативная форма передачи информации, субъекты общения которой взаимодействуют и взаимно активны
    - монологическая
    - диалогическая

- полилогическая

14. Цель экспрессивной коммуникации
    - расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения
    - вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником
    - сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому действию
    - оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения
    - сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые
15. Интерактивная сторона межличностной коммуникации заключается в …
    - обмене информацией между партнерами по общению, передаче и приему мнений и чувств
    - обмене действиями между взаимодействующими сторонами
    - процессе восприятия и понимания людьми друг друга, формирование определенных межличностных отношений
16. Цель ритуальной коммуникации
    - расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения
    - вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником
    - сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому действию
    - оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения
    - сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые
17. Вид коммуникации, для которого характерны процесс межличностного влияния, стимулирования группы, нацеливания её на выполнение задач
    - межличностная
    - групповая
    - массовая
18. Функция социального контроля деловой коммуникации заключается в …
    - объединении деловых партнеров
    - передаче конкретных способов деятельности
    - регламентации поведения и деятельности
    - развитии навыков культуры делового общения
19. Лозунги и призывы – это форма … коммуникации
познавательной
    - убеждающей
    - экспрессивной
    - суггестивной
    - ритуальной
20. Цель познавательной коммуникации
    - расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения
    - вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником
    - сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому действию
    - оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения
    - сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-100 баллов. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-35 баллов, ссылки на литературные источники – 0-30 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-35 баллов.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практическое занятие 1.
Вопросы для подготовки к занятию:
1. Этические проблемы деловых отношений.
2. Понятие делового общения и его особенности.
3. Цели, задачи и функции делового общения.
4. Виды делового общения.
5. Основные принципы делового общения.
6. Требования к уровню знаний и умений в области делового общения.
7. Этические нормы общения и их национально-психологические типы.
8. Кодекс делового общения.

Задание для подготовки к занятию:
1. Подготовьтесь к собеседованию.
Задание 1. Представив, что вы находитесь на собеседовании, расскажите о себе.

Практическое занятие 2.
Вопросы для подготовки к занятию:
1. Процесс коммуникации. Классификация коммуникаций.
2. Общение в организации. Специфика общения в организации. Структура общения.

3. Формальное и неформальное общение.

Задания для подготовки к занятию:

1. Коммуникация как элемент управленческой деятельности.
2. Вертикальная и горизонтальная коммуникация.
3. Фазы и этапы общения

Практическое занятие 3.

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Факторы, определяющие поведение человека в организации.
2. Ролевое поведение в деловом общении. Личностные особенности персонала. Индивидуальный уровень организационного поведения.
3. Проявления индивидуально-психологических особенностей персонала в процессе делового общения. Взаимодействие, коммуникативная компетентность, конформизм, рефлексия, стереотипы.

Задания для подготовки к занятию:

1. Психологические личностные типы и особенности их профессиональной деятельности.
2. Темперамент и характер: их проявления в профессиональной деятельности.
3. Условия и способы понимания людьми друг друга.
4. Коммуникативные барьеры и потери информации в разговорном общении.
5. Предотвращение информационных потерь при вербальном общении сотрудников.
6. Развитие индивидуальной техники активного слушания.
7. Прямые и скрытые информационные сигналы.
8. Общение с «трудными людьми».

Практическое занятие 4.

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Письменная и устная деловая речь.
2. Культура речи в деловом общении.
3. Специфика деловой речевой культуры сотрудников организации.
4. Использование средств выразительности деловой речи.
5. Особенности публичного выступления.
6. Количественная и качественная специфика аудитории.
7. Принципы устного делового общения.
8. Средства выразительности деловой речи и определить параметры управляющего воздействия.

Задания для подготовки к занятию:

1. Характеристика отличительных особенностей письменной и устной речи.
2. Специфике деловой речи сотрудников организации.
3. Основные этапы работы над публичным выступлением.
4. Вежливость и учтивость в оформлении отдельных реквизитов делового письма.
5. Активное и пассивное владение словом.
6. Базовые технологии публичного выступления менеджера.
7. Виды публичного выступления: сообщение, доклад, лекция, презентация и другие.
8. Алгоритм проведения деловых переговоров.
9. Варианты проведения деловой беседы для коммерческой организации
10. Варианты публичного выступления: удачного, неэффективного, провального, убеждающего.

Практическое занятие 5.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Стили общения, различия требований этикета к различным стилям общения. Общение вербальное и невербальное: оценка информации с позиций психологии делового общения, требования и ограничения к языку общения, предъявляемые деловым этикетом.

2. Письменная и устная деловая речь.

3. Общие сведения об эволюции этикетных требований к беседам и переписке.

4. Характеристика понятия и видов речевых конструктов, желательных и нежелательных с позиций делового этикета.

5. Вежливость и учтивость в оформлении отдельных реквизитов делового письма.

6. Культура речи в деловом общении. Специфика деловой речевой культуры сотрудников организации. Использование средств выразительности деловой речи.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса [Электронный ресурс]/ Рид Стюарт [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2022.— 248 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22812.— ЭБС «IPRbooks».

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

3. Круталевич М.Г., Прытков Р.М., Холодилина Ю.Е., Бурдюгова О.В. – Деловые коммуникации: учебное пособие - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2019.— 364 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshopru/61357.html.— ЭБС «IPRbooks».

4. Коносуке Мацусита Миссия бизнеса [Электронный ресурс]/ Коносуке Мацусита— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 190 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43702.— ЭБС «IPRbooks».

5. Маниш Бхуптани RFID-технологии на службе вашего бизнеса [Электронный ресурс]/ Маниш Бхуптани, Шахрам Морадпур— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2023.— 280 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42019.— ЭБС «IPRbooks».

6. Брайан Трейси 100 железных законов успешного бизнеса [Электронный ресурс]/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 250 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48446.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

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

2. Тимонина И.Л. Развитие международного бизнеса [Электронный ресурс]/ Тимонина И.Л., Колесникова И.В., Мартиросян Э.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 152 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51072.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»
Органы исполнительной и судебной власти	
http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации

http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru//	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения

	Владеет методами анализа и их применения внести существенный вклад в развитие экономики, бизнеса и менеджмента на междисциплинарном уровне
ОПК-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
УК-3 Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ЛКК-2 Способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли.	Формирует способности работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины 8
4.2 Содержание дисциплины 10
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12
7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины 18
7.1. Нормативно-правовые документы 19
7.2. Основная литература 19
7.3. Дополнительная литература 20
7.4. Интернет- ресурсы 20
7.5. Справочные системы 20
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 21

1. Цели и задачи дисциплины.

Целью дисциплины является формирование у слушателей понимания путей управления акционерным капиталом, механизмов работы советов директоров, иных органов управления в акционерных обществах

Задачи дисциплины:

- научиться принимать участие в работе коллегиальных органов управления; оценивать корпоративную стратегию с позиций акционеров и совета директоров;
- формировать системы внутреннего контроля и управления рисками; оценивать качество и эффективность систем стимулирования высшего руководства компаний; оценивать работу коллегиальных органов управления (совет директоров, Правление).

Дисциплина «Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса» предназначена для слушателей программы МВА, принимающих в своей деятельности решения, связанные с управлением собственностью в открытых акционерных обществах.

С учетом квалификационных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования», изучение дисциплины, должно обеспечить понимание и овладение механизмами контроля и управления распределенной акционерной собственностью в современных акционерных обществах, порядок работы советов директоров, принятия распределенных управленческих решений.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-8 Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	• принципов планирования личного времени, способы и методы саморазвития и самообразования; • особенностей деловых коммуникаций в современных условиях; • специфики формирования и совершенствования психологического климата и организационной культуры предприятия	• применять приемы самосовершенствования и саморазвития на основе рефлексии и категориального анализа своей профессиональной деятельности; • формировать эффективные модели коммуникации, отвечающие актуальным коммерческим интересам и бизнес - целям	• навыками самостоятельной, творческой работы, умением организовать свой труд; • способностью к самоанализу и самоконтролю, к самообразованию и самосовершенствованию, к поиску и реализации новых, эффективных форм организации своей деятельности
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		• содержания процесса целеполагания личностного, профессионального и социального развития, его особенности и способы реализации при решении профессиональных и социальных задач, исходя из	• самостоятельно овладевать знаниями и навыками их применения в профессиональной деятельности; • формулировать цели личностного, социального и профессионального развития и условия	• навыками применения методов управления сотрудниками, учитывающими их социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

	требований современного общества • основ управления коллективами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	их достижения, исходя из тенденций развития социальной структуры, социальных институтов и процессов • разрешать корпоративные конфликты и конфликтные ситуации	• приемами и технологиями саморегуляции, саморазвития и самообразования; навыками самостоятельной исследовательской работы
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• основ системного подхода; • основ управления коллективами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; • социальных, этнических, конфессиональных и культурных особенностей поведения сотрудников; • базовых положений толерантного восприятия особенностей поведения подчиненных • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации	• осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода; • вырабатывать стратегию действий; • использовать различные методы управления коллективом с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий работников; • выбирать знания и умения, способствующие саморазвитию и повышению квалификации; • выбирать и воспользоваться соответствующей методикой и методологией организации трудовых процессов в	• навыками применения системного подхода и выработки стратегии действий: • навыками применения методов управления сотрудниками, учитывающими их социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; • приемами и технологиями саморегуляции, саморазвития и самообразования; • навыками самостоятельной исследовательской работы; • формами организации коллективов, направленными на профессиональное самосовершенствование

		профессиональной сфере деятельности	
ДПК-6 Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях	• Методов анализа и моделирования бизнес-процессов.	• Моделировать, анализировать и совершенствовать стратегии развития организации, бизнес-процессы; применять специализированные методологии для построения моделей процессов, данных, объектов	• навыками работы со специализированными программными средствами для построения моделей процессов, данных, объектов; построения и анализа моделей бизнес-процессов предприятия.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		48	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.5.	**Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-8, ОПК-3, УК-1, ДПК-6**
1.5.1.	Введение в корпоративное управление	9	3		1/1	2/1		6							Дз		
1.5.2.	Совет директоров и исполнительные органы общества	9	3		1/1	2/1		6							Дз		
1.5.3.	Права акционеров	9	3		1/1	2/2		6							Д		
1.5.4.	Раскрытие информации и прозрачность	9	3		1/1	2/2		6							Дз		
1.5.5	Эффективная организация внутреннего контроля и управления рисками в акционерном обществе	8	2			2/2		6							К		
1.5.6	Организация эффективной системы стратегического управления	4	2			2/2		2							Д		
	Итого:	**48**	**16**		**4/4**	**12/8**		**32**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: домашнее задание (ДЗ), кейс (К), диспут (Д).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер разделов (тем)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Введение в корпоративное управление	▪ Понятие и сущность корпоративного управления: различия основных организационно-правовых форм бизнеса ▪ Понятие «агентский конфликт» ▪ Эффективность управления и эффективность владения бизнесом	▪ Экономическая необходимость эффективного корпоративного управления ▪ Особенности корпоративного управления в России *Деловая игра:* Идентификация интересов ключевых «стейкхолдеров» *Дискуссия:* Разумные границы социальной ответственности бизнеса
Совет директоров и исполнительные органы общества	▪ Полномочия и ответственность совета директоров ▪ Состав и структура совета директоров ▪ Деятельность ключевых комитетов ▪ Порядок работы совета директоров	▪ Организация деятельности исполнительных органов общества (Правление, генеральный директор). ▪ Функции корпоративного секретаря *Деловая игра*: Избрание совета директоров, определение структуры и полномочий совета
Права акционеров	• Основные права акционеров, механизмы защиты прав акционеров • Практика слияний/поглощений	• Дивиденды *Деловая игра*: Защита от враждебного поглощения. Практика российских компаний.
Раскрытие информации и прозрачность	• Общие принципы раскрытия информации • Состав и порядок раскрытия информации	• Годовой отчет акционерного общества: порядок и принципы подготовки *Кейс*: Жертва завышенных ожиданий: анализ кейса Satyam Computer Services
Эффективная организация внутреннего контроля и управления рисками в акционерном обществе		• Управление рисками и внутренний контроль с позиции совета директоров и топ - менеджмента компании • Принципы организации эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками *Деловая игра*: Утверждение бюд-

Номер разделов (тем)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
		жета венчурной компании
Организация эффективной системы стратегического управления		• Организация стратегического управления: роль акционеров, совета директоров, менеджмента Компании • Инструменты стратегического менеджмента в арсенале совета директоров *Деловая игра*: Анализ стратегии компании на уровне совета директоров

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	• Понятие «корпоративное управление» • Что такое корпоративное управление • Субъекты корпоративных отношений • Корпоративное управление и вклад в национальную экономику	6
2	• Основные характеристики корпоративной формы управления • Инвесторы и эффективная система управления компанией • Соперничество корпоративных интересов • Цели, задачи и функции корпоративного управления	6
3	• Корпоративное управление как высший уровень организации компании • Корпоративное управление как модель управления бизнесом • Основные признаки корпоративного управления • Управляющая компания	6
4	• Переходная экономика и корпоративное управление • Цели и задачи центра • Роль корпоративного центра • Выбор модели корпоративного центра • Участие корпоративного центра в деятельности подразделений • Текущая деятельность корпоративного центра	6

5	• Проблемы в работе корпоративного центра. Разработка программы внедрения выбранной модели корпоративного центра • Общие элементы, составляющие основу корпоративного управления • Принцип прозрачности в корпоративном управлении • Основные свойства принципов корпоративного управления • Корпоративное управление и права акционеров	6
6	• Национальная модель корпоративного управления • Англо-американская модель корпоративного управления • Японская модель корпоративного управления • Чешская модель корпоративного управления • Немецкая модель корпоративного управления	2
Итого:		**32**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- проведение деловой игры;
-решение кейса и задания.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование представления участников о системе эффективных управленческих действий в сфере продаж компании на всех уровнях управления компании.

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

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

– задание;

– доклад;
– кейс;
– критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

– вопросы к экзамену;
– критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)				
1	Права акционеров	Задание	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
2	Эффективная организация внутреннего контроля и управления рисками в акционерном обществе	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
3	Раскрытие информации и прозрачность	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2
4	Совет директоров и исполнительные органы общества	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2
Итого:				**0-30**

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

Типовые кейс-задачи

«Социальный пакет»

Социальный пакет (СП) компании «Любо-Дорого& К°» включал в себя четыре основных блока, исходя из основных человеческих потребностей. Первый блок вводил компенсацию за питание в кафе бизнес-центра, где располагался офис. У рядовых работников эта льгота пользовалась большой популярностью. Службы маркетинга, продаж и все топ-менеджеры получали компенсацию расходов на мобильную связь. Второй блок был связан с заботой о здоровье и трудоспособности работников. Помимо больничных и добровольного медицинского страхования для семьи персонал проходил ежегодный медосмотр и получал скидки на услуги в частной клинике. Для желающих компания была готова оплачивать 50%

годового абонемента фитнес-центра. Третий блок давал возможность приобрести турпутевку в беспроцентную рассрочку, а лучшие сотрудники по итогам года награждались оплаченным заграничным путешествием. Наконец, четвертая льгота создавалась для молодежи и была призвана повысить рождаемость: за каждого младенца сотруднику выплачивали премию в размере 80 тыс. руб.

Генеральный директор Н. Сходняк считал, что получившийся СП учитывал интересы всех категорий сотрудников. Повышение квалификации он в пакет не включил, считая оплату обучения непременным компонентом работы с персоналом, а не бонусом. На деле результаты вложений в СП были не так радужны, как предполагалось. Служащие компании болели, к счастью, редко, поэтому обеспеченность медобслуживанием не грела их сердца. Кроме того, они часто критиковали слишком высокие цены клиники. Компенсацию за сотовую связь и бизнес-ланчи со временем люди стали воспринимать как нечто само собой разумеющееся. Служба производства жаловалась, что чаще всего призовые путевки достаются отделу продаж.

Особенно беспокоило его то, что СП не играл своей главной роли — удерживать наиболее ценных сотрудников в компании.

Задание. Чем объясняется актуальность подобной компенсационной формы внутренней социальной ответственности? Какие факторы влияют на включение в социальный пакет тех или иных элементов? Как модернизировать социальный пакет в компании «Любо-Дорого & К0 »?

Справочно. «Любо-Дорого & К°»—вымышленная компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У предприятия есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — товус. Товус — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товаруслуга»), ориентированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

«Охрана биоразнообразия»

Компания «Энергия» обеспечивает передачу электроэнергии электрическими сетями, в частности собственными воздушными линиями электропередачи 0,4-110 киловольт. Однако надежной передачи электроэнергии препятствовали гнезда, построенные аистами на опорах действующих электрических линий. В течение последних десятилетий происходит процесс переселения аистов с деревьев и крыш на опоры низковольтных линий электропередачи. Гнезда на опорах представляют угрозу и для аистов, и для надежного энергоснабжения региона. Молодые птицы, вылетая из гнезда, часто травмируются от столкновения с электролиниями, тем самым провоцируя обесточивание целых присоединений. Охрана белого аиста закреплена законодательными актами. Таким образом, этот вид защищен от физического истребления и разрушения среды его существования.

Задание. Разработайте долгосрочную программу компании, направленную на разрешение указанного конфликта интересов, включая цели, основные направления и этапы реализации.

Проанализируйте возможные проблемы, с которыми может столкнуться компания в ходе ее реализации.

Проанализируйте основные направления, на которых фокусируется внутренняя и внешняя социальная политика одной из российских компаний. Выделите и обоснуйте наиболее приоритетные из них. Какие основные формы реализации ответственной практики используются в компании?

Какие факторы повлияли на их выбор? Какие преимущества получает компания от участия в описываемых социальных инициативах? Предложите свои рекомендации.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

- Что такое корпорация в российской практике?
- Какой организационно-правовой форме в большей степени соответствует корпорация
- Корпорации в зависимости от целей делятся на
- Кто из участников корпоративной среды может требовать от корпорации справедливой оплаты труда
- Как достигается баланс интересов между участниками общественных отношений?
- Отметьте характерные черты, присущие управлению японской организацией?
- При каком типе корпоративной культуры культура рассматривается как часть общего процесса превращения компании в самую конкурентоспособную в данной отрасли и привлекательную для инвесторов?
- Как наиболее точно можно определить корпоративную культуру
- Какое название носит теория, которая гласит, что корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества жизни людей ?
- Начало формирование теории корпоративной социальной ответственности можно отнести к
- Концепция КСО стала формироваться в
- Социальная ответственность трактуется как
- Обозначьте количество уровней ответственности, выделяемых Кэроллом
- Что входит в деятельность компании в рамках корпоративной социальной ответственности?
- Социальная ответственность проявляется через (несколько)
- Как называется форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и совместных партнерских социальных программ, направленных на повышение уровня жизни различных слоев общества?
- Назовите субъектов социальных инвестиций
- Сформулируйте сущность немецкой концепции социального рыночного хозяйства, основоположником которой был Л.Эрхард
- В каком году принята Хартия бизнеса в России
- Какой документ был принят главами 15 государств на саммите Евросоюза в марте 2000г. (Лиссабон), посвященном вопросам социальной сплоченности, экономического развития и занятости
- Согласно А. Керолла, корпоративную социальную ответственность можно представить в виде многоуровневой
- Кто один из первых концептуально исследовал в своих работах понятие и содержание социальной ответственности?
- Какие релевантные теории КСО разрабатываются и являются актуальными в настоящее время
- Какова основная причина лидерства именно европейских компаний в общемировых списках лидеров индекса Доу-Джонса по устойчивому развитию?
- Сформулируйте основные движущие силы КСО (несколько вариантов ответов)
- Какой провесс предшествовал развитию КСО в орагнизации?
- В каком году была учреждена международная организация труда
- Какой документ переводил концепцию международного законодательства от традиционных торговых отношений к недостаточно проработанной области гражданских, политических, экономических, социальных и культурных прав и устанавливал оценку международного согласия этих основных прав граждан
- В рамках какой концепции КСО описывались моральные принципы бизнеса, соответствующие различным уровням управления
- В рамках какой концепции изучаются ожидания заинтересованных сторон?
- Какой автор рассматривал КСО как конкурентное преимущество
- Какие параметры включаются в показатель "индекс развития человеческого потенциала"
- Какой показатель характеризует степень расслоения общества данной страны или региона по отношению к какому-либо изучаемому признаку
- Какая из теорий рассматривает фирму как совокупность долгосрочных контрактов
- В рамках какой теории доверие (социальный капитал) способствует снижению транзакционных издержек

- Какая теория изучает такие методы организации хозяйства, которые приводят к максимизации общественного богатства
- Иноземцев был представителем какого направления теории фирмы?
- Какой документ, разработанный ООН, направлен на развитие принципов социальной ответственности и внедрение их в прутику?
- Какой стандарт направлен на улучшение окружающей среды
- В рамках глобального договора отсутствует следующая группа принципов:
- В рамках какой модели КСО поддерживается саморегулирование через общественные организации
- В рамках какой модели корпоративная деятельность, как правило, регулируется нормами, стандартами и законами соответствующих государств
- В какой модели присутствует активная реализация принципов КСО основана на традициях (уважение, поддержка и т.п.)
- Какая страна в 2011 году стала лидером мирового благотворительного рейтинга
- Для какой модели КСО характерна патерналистская форма взаимодействия с обществом
- Для какой модели КСО характерна чрезмерная централизация бюджетных ресурсов и регулятивных полномочий
- Высшей формой КСО является
- Какой тип ответственности рассматривается как первичный?
- Какой тип ответственности определяет практику ведения бизнеса и рассматривается как основная инструкция для свободной системы предпринимательства
- Какой тип ответственности означает активную причастность корпораций к действиям, увеличивающие человеческое благосостояние или нематериальный капитал
- Какой форме реализации КСО присуща конкурсность?
- К какой форме реализации КСО создается документ "Положение о конкурсе?
- Условием эффективности реализации программ частных пожертвований является вовлеченность
- Паспорт программы является необходимым ее элементом
- Предсказуемая совокупность спланированных, скоординированных действий в условиях ограниченности времени и стоимости, направленная на достижение цели называется
- К субъектам социального планирования относят (несколько):
- К объектам социального планирования относят (несколько)
- Сформулируйте принципиальные черты социального проекта
- Проекты, срок реализации которых составляет 2 года относят к
- Форма проекта, которой прикрывается какое-то другое содержание, не представленное в проекте - это
- В любой организации для реализации социальной деятельности создается отдел КСО
- Затраты на КСО включаются в себестоимость
- При реализации социального проекта не выделяют постоянных и переменных затрат
- Наиболее эффективной стратегией компании при высоком потенциале со стороны стейкхолдеров для угрозы организации и сотрудничества является
- Наиболее эффективной стратегией компании при низком потенциале со стороны стейкхолдеров для угрозы организации и сотрудничества является
- Какой принцип принятия решений основывается на соотношении затрат и выгод
- Какой принцип принятия решений основывается на справедливости
- Какой принцип принятия решений основывается на необходимости выполнения обязательств
- Выделите функции репутации (несколько)
- Какие ценности относятся к желательным способам поведения
- Выделите элементы, которые выделяют в корпоративной карте (три)
- ценности
- К какой группе стейкхолдеров относятся сотрудники, поставщики, инвесторы, дистрибьюторы, сервисные организации
- К какой группе стейкхолдеров относятся журналисты
- К какой группе стейкхолдеров относится правительство

- Система управления взаимодействием со средствами массовой информации, целевыми группами общественности, журналистским сообществом - это

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4 , «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
88 -100	*5, «отлично»*	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	*4, «хорошо»*	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	*3, «удовлетворительно»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	*2, «неудовлетворительно»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстри-

		ровали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Примеры практических задач

Задание 1. В настоящее время не существует единого общепризнанного определения корпоративной социальной ответственности. Изучите различные определения корпоративной социальной ответственности, сведите полученную информацию в таблицу. В качестве вывода после таблицы приведите то определение КСО, которые Вы лично считаете наиболее емким.

Задание 2. На конкретных примерах социально ответственных компаний (как российских, так и западных) проанализируйте потенциальные преимущества и недостатки корпоративной социальной ответственности для бизнеса.

Задание 3. Приведите примеры опыта использования корпоративной социальной ответственности для решения насущных проблем бизнеса зарубежными и отечественными компаниями.

Задание 4. Определите возможные преимущества реализации и негативные последствия игнорирования принципов корпоративной социальной ответственности как для самой компании, так и для территории ее присутствия по основным направлениям:

производство продукции/услуг, развитие человеческого потенциала, соблюдение требований законодательства, добросовестная деловая практика, программы по развитию местного сообщества и т.д. Результаты оформите в виде таблицы. Изучите российские и зарубежные исследования, посвященные факторам корпоративной социальной ответственности.

Проанализируйте основные мотивы и барьеры реализации стратегии социальной ответственности.

Задание 5. Проанализируйте три довода, выдвинутые Р. Оуэном в обращении к правительствам европейских стран, в пользу принятия международных трудовых норм об условиях труда на заводах и фабриках, рудниках и шахтах. Приведите дополнительные аргументы в пользу их принятия.

Задание 6. Проанализировав основные характерные черты западных моделей корпоративной социальной ответственности (составить таблицу, см. Никитина, Борзаков), оцените возможности их приме- нения в практике российского бизнеса.

Задание 7. На основе данных о разных моделях корпоративной социальной ответственности в разных странах определите, что объединяет эти модели и что, по вашему мнению, составляет специфику каждого подхода.

Задание 8. На примере конкретной организации определите основные группы заинтересованных сторон, проиллюстрируйте основные этапы анализа стейкхолдеров.

Задание 9. Проанализируйте основные направления, на которых фокусируется внешняя и внутренняя социальная политика крупнейших российских корпораций.

Задание 10. В российском менеджменте в последние годы увеличивается число предприятий с социальной ответственностью как перед собственным персоналом, так и перед обществом. На примере конкретной компании приведите примеры различных направлений деятельности в сфере социальной ответственности.

Задание 11. Укажите три конкретных направления в реализации социально ответственного поведения современных компаний (так называемые «триединый итог», или «тройная линия ответственности»). Приведите примеры возможных мероприятий, которые проводят социально-ответственные компании по каждому из направлений.

Задание 12. Изучите предложенный кейс. Ответьте на вопросы:

1. Стоит ли ради долгосрочной перспективы снизить уровень социальной ответственности и больше сосредоточиться на прибыли?

2. Говоря о социальной ответственности, как Вы думаете, компенсируют ли предприятия свой отрицательный вклад в экономику, экологию, социум или же скорее создают видимость?

3. На ваш взгляд, имеет ли бизнес обязанности перед обществом? В чем они состоят?

Задание 13. Определите, какие виды внутренней и внешней корпоративной социальной ответственности реализует на практике крупная российская компания на выбор.

Задание 14. На основе данных организации разработайте политику организации в области внешней и внутренней деятельности компании.

Задание 15. Проанализируйте основные субъекты регулирования корпоративной социальной ответственности в общемировом масштабе, а также степень их воздействия на российские организации различного уровня (международные корпорации, организации регионального и локального масштабов).

Задание 16. Ознакомьтесь с действующими стандартами в области социальной ответственности и выберите любые два документа для сравнительного анализа. Сопоставьте изложенные в них любые пять требований социальной ответственности. Укажите противоречия, неполноту и т.д. Результаты представьте в табличной форме. На основе выявленных отклонений сформулируйте предложения по развитию отношений корпоративной социальной ответственности такие, чтобы устранить разнотолки стандартов.

7.1. Нормативно-правовые документы

- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная литература

- Розанова, Н. М. Корпоративное управление : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 339 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02854-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/
- Корпоративное управление : учебник для вузов / под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05902-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563464.
- Исследование внекорпоративных форм ведения бизнеса Джозеф Макэри, Эрик Вермулен. 2017 г.
- Карманный справочник директора. Основы корпоративного управления: от А до Я Боб Трикер 2016 г.
- Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. О. В. Осипенко, 2014 г.

- Корпоративное управление. Классика Harvard Business Review. Коллектив авторов 2015 г.
- Ответственность в акционерных обществах А. Е. Молотников 2016 г.
- Перемены мышления: корпоративное управление и перспективы инвестиций Россия и США" А. Армстронг, К. Барнетт, К. Бромилоу, Р. Варданян и другие. 2014 г.
- Пособие по корпоративному управлению. Международная финансовая корпорация, 2014 г.
- Российская корпорация" Под редакцией Т.Г. Долгопятовой, И. Ивасаки, А.А. Яковлева 2015г.

7.3. Дополнительная литература

- Акционерные соглашения в системе корпоративного управления. А. Е. Шаститко, Т. 3, 2013
- Корпоративное управление в современной России: опыт и перспективы 2014 г.
- Комитет по аудиту. Как успешно работать с инвесторами. – ПрайсВотерхаусКуперс», 2013.
- Пособие по корпоративному управлению. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
- Совет директоров - взгляд изнутри. Принципы формирования, управление, анализ эффективности" Ричард Лебланк, Джеймс Гиллис 2016 г.
- Совет директоров. Технологии эффективной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе" Рэм Чаран 2013 г.
- Стратегия и структура корпорации. И. Б. Гурков 2014 г.

7.4. Интернет- ресурсы

- www.oecd.org Принципы корпоративного управления ОЭСР
- www.iasb.org
- www.icsa.org.uk/news/guidance_intro.php.
- www.micex.ru
- www.rid.ru - Российский институт директоров.
- www.rts.ru
- www.thecorporatelibrary.com
- http://europa.eu.int/eurlex/en/consleg/pdf/2001/en_2001L0034_do_001.pdf.
- www.cbonds.com.ua
- www.cfin.ru
- www.corp-gov.ru
- www.fd.ru
- www.gaap.ru
- www.iasb.org
- www.icsa.org.uk/news/guidance_intro.php.
- www.ifc.org/rcgp - Проект МФК «Корпоративное управление в России».
- www.micex.ru
- www.nand.ru - Ассоциация независимых директоров.
- www.rustocks.com
- www.thecorporatelibrary.com

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-8 Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	1. Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных 2. Применяет инновационные методы обработки и анализа информации, в том числе с использованием цифровых платформ, интеллектуальных информационно-аналитических систем, технологий искусственного интеллекта
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ДПК-6 Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

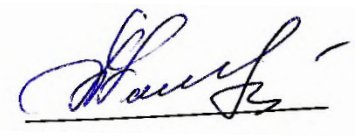
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ДИСТАНЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины 9
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 23
7.1. Нормативно-правовые документы 25
7.2. Основная литература 25
7.3. Дополнительная литература 26
7.4. Интернет- ресурсы 26
7.5. Справочные системы 27
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 27

1. Цели и задачи дисциплины

Целью дисциплины является формирование у слушателей компетенций, связанных с организацией системы управления, основанной на эффективном делегировании полномочий и ответственности.

В процессе обучения решаются задачи:

- формирование у слушателей знаний и понимания содержания и концептуальных особенностей новой технологии управления (Гарцбургская модель управления);
- изучение ключевых задач по изменению менеджмента организации при внедрении новой модели управления;
- овладение навыками проведения совещаний, деловых бесед;
- изучение принципов организации информирования по вертикали в коммерческой организации;
- овладение навыками коллегиального сотрудничества, контроля, заместительства, консультирования;
- изучение и овладение навыками взаимодействия штабных и линейных подразделений;
- изучение и овладение навыками разработки ОРМ (описаний рабочего места) и ОИУ (Общей инструкции по управлению) в компании.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	• Сущности и принципов теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами • Методов и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения • Принципов, методов и технологий обучения • Принципов, методов и технологий и инструментов оценки знаний, умений и личностных качеств работников • Принципов и методов создания мотивационных схем и кадрового резерва • Принципов, методов, технологий и инструментов оценки потребностей в развитии и обучении работников • Локальных нормативных актов, определяющих нормы профессиональной этики, нормы	• Организовывать взаимный обмен профессиональным опытом работников подразделения в целях повышения профессионального уровня • Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении • Находить компромиссные решения • Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения • Применять корпоративные документы и процедуры • Анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности • Применять методы аудита, оценки и аттестации работников • Определять ключевые показатели эффективности деятельности работников подразделения • Разрабатывать мероприятия по	• Обсуждение проблем работы подразделения путем проведения регулярных собраний внутри подразделения • Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении • Оповещение работников о предстоящих изменениях • Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках • Определение потребности в развитии и обучении работников • Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения • Составление и анализ мотивационных профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва

		корпоративного управления и корпоративной культуры • Методов и современных технологий подбора и управления работниками в организации • Требований к обеспечению сохранения коммерческой тайны • Норм профессиональной этики • современную теорию аутсорсинга	мотивированию и стимулированию работников • Разрабатывать программы обучения работников подразделения • Применять методы поддержания позитивного социально-психологического климата в подразделении	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		• теории управления персоналом; • роли человеческих ресурсов в стратегическом управлении, ключевых ценности современного бизнеса; • принципов и подходов стратегического управления человеческими ресурсами; • особенностей современной роли руководителя в управлении человеческими ресурсами	• использовать российский и зарубежный опыт в решении этических проблем в деловой сфере; • налаживать деловое общение и взаимодействие с персоналом и партнерами; • применять аутсорсинговые технологий на практике • мотивировать себя и окружающих	• навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, • способностью и умением формировать систему индивидуальных инструментов управления персоналом • Методами разработки концепции управления персоналом, стратегию управления персоналом организации
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		• основ управления коллективами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; • базовых положений толерантного восприятия особенностей поведения подчиненных • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной	• использовать различные методы управления коллективом с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий работников; • выбирать знания и умения, способствующие саморазвитию и повышению квалификации; • выбирать и воспользоваться соответствующей методикой и	• навыками применения методов управления сотрудниками, учитывающими их социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; • приемами и технологиями саморегуляции, саморазвития и самообразования; навыками самостоятельной исследовательской работы;

	коммуникации	методологией организации трудовых процессов в профессиональной сфере деятельности	• формами организации коллективов, направленными на профессиональное самосовершенствование
ЛКК-4 Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю.	Целей и мотивов межличностного взаимодействия	Анализировать различные методы мотивации, категории власти.	Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		24	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/6	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		48	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		72	

4. Структура и содержание дисциплины

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

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.6.	**Делегирование полномочий и дистанционное взаимодействие**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-11, ОПК-1, УК-3, ЛКК-4**
1.6.1.	Изменение стиля менеджмента: переход от авторитарной модели управления к управлению путем делегирования полномочий и ответственности	12	4		2	2		8							К, О		
1.6.2.	Коммуникации в управлении	12	4		2	2		8							К		
1.6.3.	Основы коллегиального сотрудничества в организации. Система информирования.	12	4		2	2		8							К, О		

	Работа в команде																
1.6.4.	Контроль при управлении путем делегирования полномочий	12	4		2	2		8							К		
1.6.5	Заместительство в практике управления	13	5		1	4		8							К, О		
1.6.6	Практическое руководство по внедрению системы делегирования. Изменение менеджмента в компании	13	5		1	4		8							Т		
	Итого:	**72**	**24**		**10**	**14**		**48**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: тест (Т), кейс (К), опрос (О).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер разделов (тем)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
1.6.1. Изменение стиля менеджмента: переход от авторитарной модели управления к управлению путем делегирования полномочий и ответственности	Основные понятия и принципы модели управления на основе делегирования полномочий. Права и обязанности руководителя и сотрудника. Ответственность за действия и ответственность за управление. Обычные и особые случаи в управлении.	Контроль как неделегируемая функция руководителя. Ошибки модели управления путем делегирования полномочий и ответственности
1.6.2. Коммуникации в управлении.	Совещания в практике управления: консультационные и служебные совещания с сотрудниками. Деловые беседы с сотрудниками: критика, поощрение, мотивация.	Нематериальная мотивация и стимулирование инноваций как важный управленческий инструмент Жалобы как инструмент управления. Порядок рассмотрения и урегулирования жалоб
1.6.3. Основы коллегиального сотрудничества в организации. Система информирования. Работа в команде.	Принципы и правила коллегиального сотрудничества. Роль горизонтальных коммуникаций в управлении. Система вертикального и горизонтального информирования, правила самоинформирования. Информирование и побуждение к действию. Информационный план руководителя и сотрудника.	Взаимодействие штабных и линейных подразделений. Консультирование. Работа в команде. Беседы за круглым столом.
1.6.4. Контроль при управлении путем делегирования полномочий.	Содержание и объем контроля. Выборочный контроль и контроль результатов работы. Контроль профессиональной и управленческой деятельности.	План проверок и отчет о проведении контроля.
1.6.5. Заместительство в практике управления	Создание эффективной системы заместительства. Виды заместительства. Штатное заместительство и замещение по совместительству.	Неограниченное и ограниченное заместительство. Замена. Наблюдение за рабочим местом.
1.6.6. Практическое руководство по внедрению системы делегирования. Изменение менеджмента в компании.	Диагностика состояния менеджмента в компании. Выявление сильных и слабых сторон существующей системы управления.	Система описания рабочих мест: разработка и внедрение. Преимущества ОРМ и сопротивление изменениям. Разработка общей инструкции по управлению.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1.6.1.	Изменение стиля менеджмента: переход от авторитарной модели управления к управлению путем делегирования полномочий и ответственности	8
1.6.2.	Коммуникации в управлении.	8
1.6.3.	Основы коллегиального сотрудничества в организации. Система информирования. Работа в команде.	8
1.6.4.	Контроль при управлении путем делегирования полномочий.	8
1.6.5	Заместительство в практике управления	8
1.6.6	Практическое руководство по внедрению системы делегирования. Изменение менеджмента в компании.	8
Итого:		**48**

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные формы проведения занятий.

При реализации дисциплины используются интерактивные формы проведения занятий:

- дискуссии, обсуждения проблем и вопросов дисциплины
- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций)
- работа в малых группах при выполнении заданий
- тренинги, деловые игры
- презентация и обсуждение проекта внедрения модели управления путем делегирования полномочий в работу компании

Методы обучения, используемые на занятиях дисциплины

Номер, наименование раздела (темы)	Вид занятия	Используемые интерактивные образовательные технологии
1. Изменение стиля менеджмента: переход от авторитарной модели управления к управлению путем делегирования полномочий.	К	***Анализ конкретной ситуации*** «Авторитарные методы не помогают: стиль управления». ***Анализ конкретной ситуации*** «Начальник отдела маркетинга не желает нести ответственность».

		Дискуссия (работа в малых группах): «Преимущества и недостатки делегирования полномочий для руководителя, сотрудника и компании».
2. Коммуникации в управлении.	К	***Анализ конкретной ситуации*** *«Совещание с сотрудниками»* ***Тренинг (деловая игра)*** «Проведение критической и поощрительной беседы с сотрудником». ***Тренинг (деловая игра)*** «Проведение консультационного совещания с сотрудниками».
3. Основы коллегиального сотрудничества в организации. Система информирования. Работа в команде.	К	***Анализ конкретной ситуации*** «Подводные камни во взаимоотношениях сотрудников линейных и штабных подразделений». ***Анализ конкретной ситуации*** «Коллеги или конкуренты? Коллегиальное сотрудничество». ***Тренинг (деловая игра)*** «Организация командной работы. Проведение беседы за круглым столом»
4. Контроль при управлении путем делегирования полномочий.	К	***Анализ конкретной ситуации*** «Контроль – неделегируемое полномочие руководителя» ***Тренинг:*** «Разработка плана контроля сотрудника: контроль профессиональной и управленческой деятельности»
5. Заместительство в практике управления	К	***Анализ конкретной ситуации*** «Нелегко быть директором: навыки управления» ***Тренинг:*** «Разработка системы эффективного заместительства»
6. Практическое руководство по внедрению системы делегирования. Изменение менеджмента в компании.	К	***Презентация ОРМ*** (описания рабочего места) ***Презентация и обсуждение индивидуальных проектов внедрения модели управления путем делегирования полномочий в работу компании***

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

- задание;
- доклад;

- кейс;
- критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- вопросы к экзамену;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Текущий контроль успеваемости.

В процессе изучения дисциплины слушатели должны выполнить ряд письменных внеаудиторных заданий, которые являются составными частями итогового практического задания. Они представляют собой написание эссе по перспективам и результатам внедрения отдельных элементов модели делегирования полномочий, на базе вопросов из учебных пособий по курсу. Выполнение всех заданий является обязательным. Слушатели, не выполнившие в полном объеме письменные внеаудиторные задания, не допускаются к сдаче экзамена.

Текущий контроль также проводится в форме опросов, разбора кейсов, написания тестовых заданий и подготовки домашнего задания в форме самостоятельного проекта.

Критерии оценки домашнего задания в форме проекта «Внедрение модели управления, основанной на делегировании полномочий» (на материалах своей организации)

Домашняя работа считается выполненной успешно, если:

- Работа выполнена по утвержденной процедуре, и ее содержание соответствует полученному заданию;
- Объем работы составляет от 7 до 10 страниц печатного текста;
- Работа содержит теоретические основы модели делегирования полномочий, необходимые для раскрытия темы, однако объем теоретической части не превышает 30% от общего объема работы;
- В работе проведен анализ предпосылок для внедрения модели делегирования в компании/на своем рабочем месте;
- В работе перечислены этапы внедрения элементов модели делегирования в своей компании/на рабочем месте и показаны основные результаты этого внедрения;
- Проанализированы основные трудности практического внедрения модели делегирования полномочий, показаны их основные причины и пути преодоления;
- Соблюдена логика изложения материала, выводы грамотно сформулированы и обоснованы;
- Слушатель правильно и аргументировано ответил на все вопросы при защите работы.

Примерный перечень вопросов для подготовки к текущему контролю:

Тема 1. Делегирование полномочий и ответственности как модель управления.
а) Три самых важных обязанностей руководителя и сотрудника; б) что можно рассматривать в качестве предпосылки решения при взятии сотрудником ответственности? в) в чем заключаются важнейшие нарушения принципов делегирования управления? г) какие вопросы целесообразно задать себе, чтобы определить, является ли ситуация обычным или особым случаем? д) что должно контролироваться при управлении путем делегирования полномочий и ответственности? е) в чем заключается разница между выборочным контролем и контролем результатов работы? ж) назовите ключевые, на ваш взгляд, принципы осуществления результатов работы и выборочного контроля.

Тема 2. Коммуникации в процессе управления.
Совещания в практике управления:

а) какие цели преследует консультационное совещание и служебное совещание? б) в какой роли выступает руководитель на каждом из этих совещаний? в) какие правила должен соблюдать руководитель при проведении этих совещаний? г) как повысить их эффективность?

Критическая и поощрительная беседа, жалобы:
а) в чем заключается цель критики? б) перечислите основные этапы критической беседы; в) какие типичные ошибки допускают при проведении критической беседы? г) что эффективнее в деловой практике «признание заслуг» или «похвала», и в чем их различие? д) какие шаги должен предпринять сотрудник перед подачей жалобы? е) как следует вести себя руководителю при принятии жалобы?

Тема 3. Основы коллегиального сотрудничества в организации. Система информирования. Работа в команде.
Коллегиальное сотрудничество и работа в команде:
а) что такое коллегиальное сотрудничество и каковы его принципы? б) для решения каких задач эффективно использовать команду? в) как распределяются роли в команде, и кто несет ответственность за принятое командой решение? г) какие цели преследует беседа за круглым столом, и как ее правильно организовать?
Информирование:
а) назовите основные цели вертикального информирования (от руководителя к подчиненным, и от подчиненных к руководителю); б) какие правила должны соблюдать сотрудники и руководители при проведении информирования по вертикали? в) назовите основные цели и принципы горизонтального информирования; г) как провести грань между информированием и жалобой? д) в чем заключаются правила самоинформирования на нижестоящих звеньях управления? е) что означает «побуждение к действию» со стороны руководителя, каковы его принципы?
Взаимодействие «штаб-линия»:
а) в чем заключается смысл штабной работы? б) в чем состоит ответственность линейных и ответственность штабных подразделений? в) назовите основные принципы взаимодействия штабных и линейных подразделений в компании; в какой мере они соблюдаются в вашей компании? г) как вы считаете, к работе в каком подразделении, штабном или линейном, вы имеете склонность?

Тема 4. Контроль при управлении путем делегирования полномочий.
а) Что должно контролироваться при управлении путем делегирования полномочий и ответственности? б) какие выводы может сделать руководитель после осуществления контроля? в) в чем заключается разница между выборочным контролем и контролем результатов работы? г) какие методы проведения контроля профессиональной и управленческой деятельности сотрудника Вы знаете? д) назовите ключевые, на Ваш взгляд, принципы осуществления контроля сотрудников

Тема 5. Заместительство в практике управления.
а) какие виды заместительства существуют, и каковы основные различия между ними? б) как распределяются полномочия между должностным лицом и его штатным заместителем? в) в чем заключается ответственность должностного лица при различных видах заместительства? г) в чем заключается ответственность заместителя при различных видах заместительства? д) что такое «единичное задание» в управлении?

Тема 6. Практическое руководство по внедрению системы делегирования. Изменение менеджмента в компании.
Изменение менеджмента компании:
а) каковы преимущества системы описания рабочих мест? б) какие основные пункты должно включать ОРМ? в) кто в компании организует разработку системы ОРМ, и принимает участие в ней? г) каким целям служит предварительный этап и этап диагностики при внедрении системы ОРМ? д) каким целям служит общая инструкция по управлению (ОИУ) в компании, и каковы ее основные разделы? е) как можно преодолевать страхи и сопротивление изменениям в компании?

Промежуточная аттестация.

Слушатели, успешно прошедшие текущий контроль допускаются к итоговому экзамену по дисциплине. Он сдается в дистанционном формате. Экзамен состоит из 30 тестовых вопросов (60% общей оценки) и 5 открытых вопросов (40% общей оценки), охватывающих все темы, пройденные по дисциплине.

Таблица 7

Шкала оценки открытых вопросов по дисциплине (максимум 10 баллов)

Параметр	Оценка (по 2-балльной шкале)
Ответ на вопрос правильный и полный. Слушатель продемонстрировал высокий уровень владения лекционным материалом и материалом рекомендуемой учебной литературы, структурированно и содержательно ответил на открытый вопрос, логично и полно обосновал и аргументировал свой ответ с применением изученных подходов	**2 балла**
Слушатель продемонстрировал в своем ответе знание лекционного материала и материала рекомендуемой учебной литературы не ниже репродуктивного уровня; при ответе допустил не более 1 ошибки, либо недостаточно полно аргументировал правильный ответ	**1 балл**
Ответ на открытый вопрос содержит большое количество ошибок (2 и более). Слушатель не продемонстрировал в своем ответе владения лекционным материалом и материалом учебной литературы, не аргументировал свой ответ на поставленный вопрос	**0 баллов**

Таблица 8

Шкала оценки итогового теста по дисциплине (30 тестовых вопросов, максимум 10 баллов)

Кол-во правильно выполненных заданий	30	29	28	27	26	25	24	Менее 24
Баллы по 10-балльной шкале	10	9	8	7	6	5	4	**неудовлетворительно**
Баллы по 5-балльной шкале	**5 (отлично)**			**4 (хорошо)**		**3 (удв)**		**неудовлетворительно**

<u>Пример экзаменационного задания:</u>

Часть 1. Тестирование.

*Пожалуйста, отметьте **все** правильные, на Ваш взгляд, варианты ответа **<u>(возможен один или несколько вариантов)</u>**.*

1. ***Для успешного функционирования системы делегирования полномочий и ответственности каждая должность должна включать:***

А) Цели и задачи, связанные с данной должностью

Б) Полномочия, которыми обладает сотрудник для решения поставленных задач

В) Подробную инструкцию по выполнению необходимых работ
Г) Ответственность, которую несет сотрудник в соответствии с возложенными на него полномочиями и правом принимать самостоятельные решения
Д) Все вышеперечисленное

2. ***Необходимыми предпосылками для реализации системы делегирования полномочий и ответственности являются:***
А) Наличие компетентных сотрудников
Б) Желание руководства работать по-новому
Г) Наличие многоуровневой иерархии управления
В) Право сотрудников действовать и решать задачи в рамках делегированных им полномочий под собственную ответственность
Д) Минимизация уровня контроля: самоконтроль практически полностью заменяет контроль со стороны руководства
Е) Принятие всех важных управленческих решений коллегиальным способом (при участии всех сотрудников компании)
Ж) Все вышеперечисленное
3. ***За что из нижеперечисленного несет ответственность руководитель отдела международного взаимодействия?***
А) Подбор компетентных сотрудников
Б) Качественный перевод документации с английского на русский язык, выполняемый штатными переводчиками
В) Распределение задач между сотрудниками отдела
Г) Своевременная отправка и содержание исходящей корреспонденции сотрудниками
Д) Контроль за показателями эффективности работы каждого сотрудника
4. ***Что из нижеперечисленного является особым случаем, о котором сотрудник должен поставить в известность непосредственного руководителя?***
А) Перераспределение работы между сотрудниками своего отдела
Б) Задержка поставки важного оборудования в связи с форс-мажорными обстоятельствами
В) Проведение внепланового консультационного совещания со своими сотрудниками для решения текущих задач
Г) Падение спроса на продукцию в связи с появлением на рынке новой компании-конкурента
Д) Жалоба со стороны одного из своих подчиненных на коллегу
5. ***Передачей и распространением информации, необходимой для текущей работы сотрудников смежных отделов должны заниматься:***
А) Руководители более высокого ранга
Б) Специальный отдел информации
В) Помощник (секретарь) руководителя
Г) Специально уполномоченные лица
Д) Сами сотрудники
6. ***Руководитель среднего звена при работе в системе делегирования полномочий:***
А) Сам выбирает и назначает своего заместителя
Б) Имеет право выбрать заместителя из предложенных руководством кандидатур
В) Сам предлагает кандидатуру заместителя для утверждения своему руководителю
Г) Начальник выбирает заместителя для сотрудника, сотрудник должен согласиться с этим решением
Д) Сам предлагает кандидатуру своего заместителя для утверждения своему руководителю, и имеет право выбрать заместителя из предложенных руководством кандидатур
7. ***Решения при беседе за круглым столом принимаются следующим образом:***

А) Руководитель дискуссии, основываясь на предварительном обсуждении, приводит к общему знаменателю разные точки зрения и объявляет решение.

Б) Решение принимается путем голосования. Допустимы варианты: «за», «против», «воздержался». Руководитель дискуссии придерживается нейтралитета и не участвует в голосовании.

В) Решение принимается голосованием. Допустимы лишь варианты «за» и «против». Руководитель дискуссии принимает участие в голосовании.

8. ***Если сотрудник просит консультации или совета у коллеги для выполнения поручения руководства, то в соответствии с моделью делегирования полномочий:***

А) Коллега должен оказать ему необходимую помощь

Б) Коллега может ему помочь, в зависимости от их личных отношений

В) Коллега может ему помочь, в зависимости от его «близости» к руководству

Г) Коллега должен проинформировать руководителя и получить у него разрешение дать консультацию

9. ***Кто уполномочен организовать работу по созданию ОРМ?***

А) Оргкомитет

Б) Высшее руководство

В) Внешние консультанты и выделенные им в помощь сотрудники

10. ***В обязанности сотрудника входит подготовка решений, проведение консультаций, передача информации. Принятие решений не входит в сферу его полномочий. Это описание***

А) Штабных функций

Б) Линейных функций

В) Сервисных/вспомогательных функций

11. ***Выберите верные утверждения:***

А) Сотрудник может подавать жалобу на коллегу из своего или смежного подразделения, но не имеет права подавать жалобу на непосредственного начальника

Б) Сотрудник может подавать жалобу на коллегу, подразделение или своего руководителя, в случае, если их поведение негативно затрагивает его сферу полномочий и препятствует эффективному решению поставленных задач

В) Жалоба – нежелательное средство в управленческой практике, необходимо убедить в этом всех сотрудников компании

Г) Перед тем, как подать жалобу, сотрудник должен самостоятельно поговорить с коллегой (руководителем), на которого подается жалоба, и попытаться урегулировать с ним конфликт

Д) Если в результате жалобы руководителем не были предприняты адекватные меры, сотрудник имеет права подать жалобу вышестоящему руководству, предупредив об этом своего непосредственного начальника

12. ***При приеме на работу нового сотрудника, руководство в своих действиях должно исходить из предпосылки, что:***

А) Управление путем делегирования полномочий и ответственности и ОРМ являются частью корпоративной культуры компании, и сотрудник самостоятельно с течением времени войдет в курс дела и разберется в деталях. С том случае, если что то останется непонятным, он может обратиться за помощью или задать вопросы.

Б) Нового сотрудника может ввести в курс дела его непосредственный начальник. Он же дает необходимые пояснения, в том объеме, который посчитает целесообразным и той форме, которую находит приемлемой.

В) Подробное и систематическое объяснение новому сотруднику всей цепочки - от цели и задач его рабочего места до диапазона действия и особых полномочий, является

обязанностью его прямого руководителя.

13. ***Начальник имеет право осуществлять контроль:***
    А) Только непосредственно подчиненных ему сотрудников
    Б) Всех сотрудников нижестоящих уровней иерархии управления компании (включая обслуживающий персонал)
    В) Всех сотрудников нижестоящих уровней управления, которые имеют отношение к его сфере полномочий
14. ***«Сотрудник исполняет обязанности отсутствующего должностного лица, обладает его полномочиями, несет вытекающую из этого ответственность, действует от его имени и в духе его решений». Какому типу замещения соответствует это описание?***
    А) Заместительство
    Б) Наблюдение за рабочим местом
    В) Замена
15. ***«Сотрудник не имеет права действовать и принимать решения от имени должностного лица. Его задача: установить, насколько важна проблема и следует ли информировать о ней отсутствующее должностное лицо и/или вышестоящее начальство, либо отложить решение дела до возвращения должностного лица». Какому типу замещения соответствует это описание?***
    А) Заместительство
    Б) Наблюдение за рабочим местом
    В) Замена
16. ***Сотрудник имеет право проявить инициативу с тем, чтобы получить необходимую ему информацию от начальника.***
    А) Да
    Б) Нет
    В) Да, если у начальника хорошее настроение
17. ***Контроль результатов работы (выберите все верные утверждения):***
    А) Время проведения контроля объявляется заранее
    Б) Контроль результатов – это выводы, сделанные по итогам ряда выборочных проверок
    В) Должны быть заранее определены четкие критерии контроля, включая количественные показатели
    Г) Результаты работы сотрудника оцениваются в соответствии с установленными целевыми показателями, независимо от внешних факторов, влияющих на его деятельность
    Д) Сотрудник может подать жалобу на руководителя в случае несправедливой оценки работы

18. ***Сотрудник Иванов планировал в понедельник начать разработку плана по маркетингу, как это было поручено ему непосредственным руководителем, начальником отдела маркетинга Петровым. В пятницу к Иванову подошел его коллега Зайцев и сообщил, что директор Волков передал это задание ему. Начальник отдела маркетинга Петров узнал об этом лишь в следующую среду, когда поинтересовался у Иванова, как продвигаются дела с планом. Сколько ошибок допустил директор?***
    А) Одну ошибку
    Б) Он все сделал правильно
    В) Две ошибки

19. ***Целью критической беседы в первую очередь является:***
    А) Выразить недовольство поведением сотрудника
    Б) Выявить источник ошибки и указать пути ее устранения
    В) Определить ответственного за совершение ошибки и наказать его

20. Может ли сотрудник давать указания своим коллегам, которые находятся на одном с ним уровне иерархии?

А) Да, может

Б) Нет, не имеет права

В) Да, в случае, если считает себя более компетентным в данном вопросе

Г) Да, если он заслуженно пользуется повышенным доверием руководства

21. Начальник, приглашая участников на консультационное совещание («совещание с сотрудниками»):

А) Высказывает свое мнение в начале дискуссии

Б) Заранее принимает решение, но не озвучивает его, чтобы понять ход мыслей и оценить активность своих сотрудников

В) Выслушивает мнение компетентных сотрудников, и на основе дискуссии принимает самостоятельное решение

Г) Позволяет сотрудникам принять решение по спорному вопросу

22. О возникших сложностях, находящихся вне компетенции сотрудника, и непредвиденных обстоятельствах руководителя следует информировать:

А) По мере возникновения сложностей, мешающих выполнению проекта

Б) Во время проведения выборочного контроля

В) В отчете по итогам выполнения проекта

Г) Необходимо скрыть от руководителя негативную информацию

23. Кто из сотрудников принимает участие в процессе создания системы ОРМ?

А) Все сотрудники компании

Б) Только начальники отделов

В) Только высшее руководство компании и оргкомитет

24. Штабной сотрудник обязан консультировать без запроса, если, по его мнению, консультация может принести пользу другому подразделению. Он также обязан консультировать по собственной инициативе, даже если эти консультации не используются линейным руководством для принятия решений.

А) Да

Б) Нет, он должен консультировать коллег или руководителя только по их запросу

В) Нет, он может проконсультировать коллег по собственной инициативе, если у них сложились хорошие личные взаимоотношения, но не обязан этого делать

Г) Он обязан консультировать без запроса только высшее руководство компании

25. В период работы команды все ее участники равны и обладают равными правами, вне зависимости от занимаемых должностей

А) Нет

Б) Да

В) Да, за исключением топ-менеджмента, если его представители работают в составе команды

Г) Это зависит от пожелания руководства: должен быть издан специальный приказ, устанавливающий роли участников команды, и степень ответственности, которую несет каждый из них

26. К какому виду деловых бесед относится следующее высказывание: «Решение принимается начальником на основе результатов обсуждения».

А) Беседа за круглым столом

Б) Служебное совещание («Производственное совещание»)

В) Консультационное совещание («Совещание с сотрудниками»)

27. При консультировании, штабной сотрудник должен:

А) Указать возможные альтернативы, охарактеризовать каждую их них, и занять нейтральную позицию, давая возможность лицу, принимающему решение, сделать

самостоятельный выбор

Б) Указать возможные альтернативы, охарактеризовать каждую их них, дать свое заключение, какая из альтернатив, на его взгляд, предпочтительнее, но не настаивать на ней.

В) Указать возможные альтернативы, охарактеризовать каждую их них, дать свое заключение, какая из альтернатив, на его взгляд, предпочтительнее, и постараться максимально повлиять на принимаемое решении путем аргументации.

28. ***Квалифицированный руководитель – это руководитель, который дает грамотные советы и рекомендации своим сотрудникам, консультирует по вопросам, входящим в их компетенцию, страхуя их от ошибок при выполнении заданий и помогая при появившихся трудностях.***

А) Да

Б) Нет

В) Это зависит от характера деятельности компании

29. ***К какому виду деловых бесед относится следующее высказывание: В начале встречи руководитель информирует сотрудников о принятом решении и дает соответствующие указания.***

А) Беседа за круглым столом

Б) Служебное совещание («Производственное совещание»)

В) Консультационное совещание («Совещание с сотрудниками»)

30. ***Начальнику отдела информации и связей с общественностью Ивановой поручено обеспечить издание журнала, посвященного 10-летнему юбилею организации. Директор организации высказал общие пожелания относительно содержания журнала, а также охарактеризовал целевую аудиторию, на которую он будет рассчитан. Ивановой был выделен определенный бюджет на издание. Хотя Иванова – опытный компетентный сотрудник, она все же регулярно обращается к руководителю с просьбой разрешить ее сомнения по поводу списка авторов, объема и содержания статей, а также внешнего оформления журнала. Она выражает искреннее восхищение умом и способностями шефа, и ему это очень нравится. Кроме того, Иванова попросила руководителя одобрить проект сметы расходов (хотя ей удалось уложиться в меньшую сумму, чем выделенный руководством бюджет). Как можно охарактеризовать действия начальника отдела?***

А) Это нормальный случай вертикального информирования – сотрудница информирует руководителя о ходе работ на своем участке

Б) Это особый случай: задание очень ответственное, поэтому Ивановой необходимо проконсультироваться и получить одобрение руководства по плану действий

В) Действия начальника отдела – попытка обратного делегирования, так как она обладает достаточным объемом полномочий, чтобы самостоятельно действовать и принимать решения по данному вопросу

Часть 2. Открытые вопросы.

1. *Каковы, на Ваш взгляд, ключевые преимущества (укажите не менее трех) и недостатки (укажите не менее трех) модели управления на основе делегирования полномочий и ответственности* ***для руководителя****?*
2. *Перечислите основные правила проведения консультационного совещания с сотрудниками.*
3. *Что такое самоинформирование в практике управления? Как должен вести себя руководитель при самоинформировании (назовите основные правила)?*
4. *Прокомментируйте высказывание «высшего руководителя», который в своем обращении к руководителям нижестоящего уровня иерархии предложил следующее: «Возьмите себе столько полномочий, сколько посчитаете нужным».*

Оцените это высказывание с позиции модели делегирования полномочий и ответственности. Эффективен ли такой подход?

5. Что Вам дал курс? Что Вы считаете возможным применить на практике (или уже применяете)?

Оценочные средства промежуточного контроля успеваемости

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе. Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответом на испытании, учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 8

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
85 -100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Знать, уметь, владеть сформированы на системном уровне. Субъект обучения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
75- 84	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми

		навыками и приемами их выполнения. Знать, уметь, владеть находятся на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне материал, способен указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 74	3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Знания находятся на уровне **ориентирования**, представлений. Субъект обучения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля успеваемости демонстрировали низкую степень овладения программным материалом

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Содержание практических занятий

Тема 1. Изменение стиля менеджмента: переход от авторитарной модели управления к управлению путем делегирования полномочий и ответственности

Цель – формирование компетенций, необходимых для эффективного управления сотрудниками с использованием делегирования полномочий

Задачи – овладение знаниями, технологиями и ключевыми навыками в области делегирования полномочий.

3.1. Определение и сущность понятия «делегирование полномочий»

Ключевые функции современного руководителя. Делегирование полномочий как инструмент эффективного руководителя. Определение понятия. Цели делегирования. Сущность делегирования.

3.2. Принципы делегирования

Принцип единоначалия, ограничения, обязанностей и прав, закрепления и передачи ответственности, отчетности. Обратная связь как важный компонент процесса делегирования

Тема 2. Коммуникации в управлении
Цель – освоение HR-технологий, используемых при дефиците ресурсов.
Задачи – овладеть необходимым объемом знаний и навыков для использования аутсорсинга как инструмента руководителя.
2.1. История возникновения и сущность технологий
История возникновения аутстаффинга, лизинга, аутплейсмента, краудсорсинга и краудфандинга. Сущность данных технологий: аутстаффинга, лизинга, аутплейсмента, краудсорсинга и краудфандинга
2.2. Возможности использования технологий
Особенности, преимущества и недостатки аутстаффинга. Особенности, преимущества и недостатки краудсорсинга. Специфика внедрения аутплейсмента.
Особенности краудфандинга. Возможности применения данных технологий в РФ.

Тема 3. Основы коллегиального сотрудничества в организации. Система информирования. Работа в команде
Цель – формирование компетенций, необходимых для понимания принципов и технологий делегирования полномочий.
Задачи – овладение технологией делегирования полномочий.
4.1. Возможные трудности делегирования
Различия между постановкой задач перед сотрудником и делегированием.
Типология сотрудников. Возможные типы сопротивления. Способы преодоления сопротивления. Риски, возникающие при делегировании полномочий.
4.2. Процедура делегирования полномочий
Определение целей, сроков и задач делегирования. Коммуникации при делегировании. Как правильно подготовить задания для делегирования. Как завершить
процесс делегирования.

Тема 4. Контроль при управлении путем делегирования полномочий
Цель – формирование компетенций, необходимых для эффективного управления сотрудниками с использованием делегирования полномочий.
Задачи – овладение знаниями, технологиями и ключевыми навыками в области делегирования полномочий.
6.1. Управленческие компетенции современного руководителя Ключевые компетенции эффективного руководителя. Делегирования как инструмент управления мотивацией подчиненных, временем руководителя, корпоративной культурой и ответственностью.
6.2. Обратная связь как инструмент руководителя
Принцип обратной связи. Виды обратной связи. «Разбор полетов» и фиксация результатов работы с использованием обратной связи. Как руководитель может развивать своих подчиненных

Тема 5. Заместительство в практике управления
Цель – формирование управленческих компетенций, связанных с контролем и необходимых для эффективного делегирования полномочий
Задачи – овладение знаниями, технологиями и ключевыми навыками контроля за деятельностью подчиненных в процессе делегирования полномочий.
5.1. Контроль как функция и компетенция
Контроль как компетенция руководителя. Ошибки в применении контроля.

Классический цикл контроля. Техника распознавания особенностей мотивации и профессиональной готовности сотрудника к принятию управленческих полномочий.
5.2. Психология контроля
Разграничение зон полномочий и ответственности. Причины нежелания делегировать полномочия. Правила обеспечения доверия. Как организовать понимание и нейтрализовать ложь. Скрытые и мягкие формы контроля. Стимулирующий и вовлекающий режимы контроля. Как обеспечить «каскадирующий» контроль. Скрытые «ловушки» оценки результатов работы сотрудников.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы для руководителей и специалистов. Книга 1. М.:. Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2015.

2. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы

для руководителей и специалистов. Книга 2. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2015.

3. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы для руководителей и специалистов. Книга 3. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2015.

4. Поленов, Д. Ю. Дистанционное управление системами и процессами : учебно-методическое пособие / Д. Ю. Поленов, В. И. Коломиец. — Москва : МИСИ – МГСУ, 2025. — 52 с. — ISBN 978-5-7264-3079-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/342458

7.3. Дополнительная литература

1. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.

2. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: потенциал успеха и самоменеджмент. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.

3. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: коммуникации в управленческой деятельности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.

4. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: постановка целей и контроль. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.

5. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: социальная компетенция и модерация. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2011.

6. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: управление проектами и командами. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.

7. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: ответственность исполнителя и ответственность руководителя. Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.

8. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: организационная функция менеджмента. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.

7.4. Интернет- ресурсы

Интернет-ресурсы в рамках дисциплины не используются

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

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

- LCD – проектор,
- ноутбук,
- экран,
- флипчарт,
- фломастеры.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-11 Поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	1. Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных 2. Применяет инновационные методы обработки и анализа информации, в том числе с использованием цифровых платформ, интеллектуальных информационно-аналитических систем, технологий искусственного интеллекта
ОПК-1 Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в

стратегию для достижения поставленной цели	социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ЛКК-4 Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю.	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

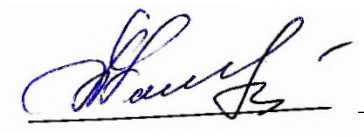
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины....9
4. Структура и содержание дисциплины....9
4.1. Структура дисциплины 9
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы....11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 18
7.1 Нормативно-правовые документы 20
7.2 Основная литература 20
7.3 Дополнительная литература 21
7.4 Интернет-ресурсы 22
7.5. Справочные системы 22
7.6 Иные источники 22
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....22

1. Цели и задачи дисциплины.

Цель дисциплины – развитие управленческой компетенции, состоящей в способности к анализу и решению проблем в области управления персоналом с учетом стратегии бизнеса.

Задачи дисциплины:

- сформировать у слушателей правовые знания и практические навыки в области учета правовых норм в юридическом обеспечении деятельности коммерческой организации; развитие понимания роли человеческих ресурсов в реализации бизнес-стратегии и подходов к стратегическому управлению человеческими ресурсами;
- развитие компетентности в выявлении и решении проблем в области стратегического управления человеческими ресурсами;
- развитие компетентности в разработке стратегии управления человеческими ресурсами в контексте бизнес-стратегии компании.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом	• Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Методов оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала • Методов проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов • Методов анализа количественного и качественного состава персонала • Систем стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда • Систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала • Методов анализа социальных	• Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом • Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц • Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой • Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала	• Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений • Постановка стратегических целей в управлении персоналом • Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом • Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и

		программ и определения их экономической эффективности		развития персонала
	ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	• Методов управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Организации управления развитием организации • Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом • Методов анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности • Методов оценки, результатов и эффективности труда • Методов внедрения системы управления персоналом • Основ работы по профориентации • Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале • Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации • Теории и методов формированию бренда	• 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 • определять запрос на групповую модерацию;	• Планирования деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации • Внедрения 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

		организации • Роли человеческих ресурсов в стратегическом управлении, ключевые ценности современного бизнеса	• разрабатывать модерационные сценарии и правильно подбирать техники модерации; • проводить групповые сессии с их использованием	труда и оплаты персонала • практического применения навыков модерации групповой работы, полученных на аудиторных занятиях и при выполнении самостоятельных работ
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		• теорию управления персоналом; • технологию разработки и реализации стратегии и политики управления человеческими ресурсами, критерии оценки их эффективности • принципов и подходы стратегического управления человеческими ресурсами • инструментов формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации	• определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии; • определять факторы согласованности стратегии управления человеческими ресурсами с бизнес-стратегией; • оценивать эффективность политики управления человеческими ресурсами и привлекательность компании как работодателя; • определять требования к культуре компании в контексте бизнес-стратегии и выбирать методы ее совершенствования	• методами управления персоналом, исходя из задач организации, • принципами и методами диагностики организационного развития, кадрового потенциала организации • технологией разработки и реализации стратегии и политики управления человеческими ресурсами, критериями оценки их эффективности; • навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	• норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовых понятий и механизмы коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенностей кросс-культурной коммуникации • базовых положений этики делового общения	• применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • воспринимать на слух и понимать основное содержание профессионально-ориентированных текстов • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	• технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации, • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
ДПК-5 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	• Принципов и методов командообразования	• Применять мотивы межличностного взаимодействия; анализировать различные методы мотивации, категории власти.	• Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		38	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		54	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.7.	**Управление человеческими ресурсами**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-6, ПСК-7, ОПК-3, УК-3, ДПК-5**
1.7.1.	Стратегия управления человеческими ресурсами	10	2		1	1		8							Д		
1.7.2.	Политика управления человеческими ресурсами	10	2		1	1		8							Д		
1.7.3.	Управление результативностью	12	4		2	2		8							Д		
1.7.4.	Стратегия управления вознаграждением	12	4		2	2		8							ДЗ		
1.7.5	Развитие человеческого капитала	10	4		2	2		6							Т		
	Итого:	**54**	**16**		**8**	**8**		**38**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: домашнее задание (ДЗ), тест (Т), диспут (Д).

4.2 Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины (модуля) по видам занятий

Номер разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Стратегия управления человеческими ресурсами	Связь стратегии компании с требования к поведению персонала, целям и системам управления человеческими ресурсами. Ключевые компетенции персонала (поведенческие и функциональные). КПЭ службы управления персоналом.	Последовательность разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Стратегическая карта. Деловая игра
Политика управления человеческими ресурсами	Типы политик управления человеческими ресурсами. Принципы и подходы к управлению человеческими ресурсами и основное содержание политики.	Критерии оценки эффективности политики управления человеческими ресурсами. Работа с видеокейсом
Управление результативностью	Система управления результативностью и задачи службы управления персоналом. Кадровые инструментарий управления результативностью.	Запросы менеджеров линейного и среднего звена и разработка программ повышения результативности. Работа с видеокейсом
Стратегия управления вознаграждением	Человеческий капитал компании и мотивация персонала. Лояльность и приверженность персонала компании. Принципы разработки стратегии вознаграждения персонала..	Современные схемы оплаты труда и нематериального стимулирования персонала. Разбор лучших практик российских компаний
Развитие человеческого капитала	Человеческий капитал компании и стратегия развития персонала. Система обучения и развития. Планирование обучения и развития.	Стандарты развития персонала. Оценка эффективности программ. Разбор лучших практик российских компаний

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Значение различных типов малых групп для детерминации поведения индивида. Феномен группового давления. Лидерство и руководство в малых группах.	8
2	Субординация как основа отношений руководство-подчинение. Оценка ориентаций руководителя на стиль подчинения. Формирование отношения к подчиненным.	8
3	Факторы, влияющие на формирование системы вознаграждения. Основные способы разработки и администрирования системы компенсаций и бенефитов в организации.	8
4	Основные концепции нематериального стимулирования персонала. Типичные ошибки мотивации персонала в российских компаниях.	8
5	Основные принципы проектирования системы нематериального стимулирования в организации.	6
Итого:		**38**

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

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию слушателей. С этой целью создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций. Текущий контроль знаний оценивается по балльной системе по результатам работы на практических занятиях. Фонд оценочных средств содержит оценочные средства для проверки компетенций, сформированных в процессе реализации дисциплины и включает:

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - диспут;
   - тест;
   - домашнее задание;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к экзамену;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					

1.7.1.	Стратегия управления человеческими ресурсами	ПСК-6,	Д	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5 0-5 0-5
1.7.2.	Политика управления человеческими ресурсами	ПСК-7,	Д	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5 0-5 0-5
1.7.3.	Управление результативностью	ОПК-3, УК-3, ДПК-5	Д	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5 0-5 0-5
1.7.4.	Стратегия управления вознаграждением	ПСК-6	ДЗ	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5 0-5 0-5
1.7.5	Развитие человеческого капитала	ПСК-7	Т	1. Логичность и актуальность сделанных выводов. 2. Правильность выполнения задания. 3. Предложения соответствуют проведенному анализу.	0-5 0-5 0-5
	Итого:				**0-75**

Темы заданий для подготовки к текущей аттестации

Домашнее задание по теме «Разработка стратегических целей управления человеческими ресурсами» выполняется слушателями программы в течение всего периода освоения учебного содержания дисциплины и служит существенным основанием для получения зачета по дисциплине

Задание: на примере своей компании проведите анализ внешней и внутренней сред компании в контексте бизнес-целей компании и сформулируйте стратегические цели управления человеческими ресурсами.

Примерный шаблон для задания:

Общее описание компании, сферы деятельности, возраста	

Миссия, видение, корпоративные ценности и принципы управления	
Бизнес цели и горизонт стратегии (цели функционирования и цели развития)	
SWOT анализ с фокусом на кадровые аспекты	
Анализ внешней среды – различных аспектов рынка труда (SPELT- социальные, политические, экономические, правовые и технические аспекты)	
Анализ внутренней среды с применением COPS- анализа (культура, организация, ЭйчАр системы и персонал)	
Выводы из проведенного анализа	
Ключевые проблемы в области управления человеческими ресурсами	
Стратегические цели управления человеческими ресурсами	

Ориентировочные тестовые задания для текущего контроля знаний

Тестовые задания 1.

Тест № 1

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: На каком уровне управления осуществляется управление человеческими ресурсами?

А) операционном;

Б) стратегическом;

В) стратегическом и операционном одновременно.

Тест № 2

Задание. Установите правильную последовательность.

Вопрос: Определите последовательность разработки стратегии УЧР:

- Планирование реализации стратегии УЧР.
- Анализ внешней среды и внутренней среды компании.
- Уточнение бизнес-стратегии и определение ее связи с целями управления человеческими ресурсами.
- Определение стратегии управления человеческими ресурсами.
- Определение критических проблем управления человеческими ресурсами.

Тет № 3

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: С какой целью используется COPS-анализ?

А) для исследования потенциала человеческих ресурсов;

Б) для анализа сильных и слабых сторон компании;

В) для исследования возможностей и угроз внешней среды компании;

Г) для исследования культуры, организации, системы управления и человеческих ресурсов компании.

Тест № 4

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: Какие направления деятельности затрагивает стратегическое планирование УЧР?

А) планирование численности персонала;

Б) планирование категорий и компетенций персонала;

В) совершенствование отношений и культуры компании;

Г) планирование системы вознаграждения персонала;

Д) планирование развития и обучения персонала.

Тест № 5

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: Каковы основные характеристики стратегического управления?

А).проактивное отношение к вызовам среды;

Б) ориентация на клиента;

В) своевременные и адекватные условиям изменения в компании для достижения целей в долгосрочной перспективе;

Г) человеческие ресурсы рассматриваются как ключевой потенциал компании.

Тест № 6

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: Какие факты учитываются при анализе потребности компании в человеческих ресурсах?

А) необходимость выполнения определенной работы определенным образом в контексте стратегии компании;

Б) цели, связанные с ними работы и составляющих ее заданий;

В) должностные инструкции всех категорий персонал;

Г) компетенции персонала, необходимые для качественного выполнения работ.

Тест № 7

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос. В чем особенность управления человеческими ресурсами как одной из функциональных стратегий компании?

А) она определяет то, как компания ведет бизнес, позиционируется на рынках и на что нацелена;

Б) она определяет то, как компания собирается поддерживать бизнес-стратегию и фокусируется на всех незатронутых ею аспектах;

В) она определяет то, как компания собирается осуществлять планирование, организацию и контроль по каждому из направлений бизнеса.

Тест № 8

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: При каком типе стратегии функционирования требуется фокус УЧР стратегии на привлечение и закрепление персонала массовых профессий средней квалификации, а менеджеры в большей степени выполняют административные функции?

А) стратегия лидерства в издержках;

Б) стратегия дифференциации;

В) стратегия фокусирования.

Тест № 9

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: При каком типе стратегии развития требуется стабилизация персонала и снижается потребности в работниках высшей квалификации?

А) бурного роста;

Б) стратегии умеренного роста;

В) стратегии сокращения.

Тест № 10

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: Какая из стратегических ролей менеджера по работе с персоналом связана с повышением эффективности бизнес-процессов?

А) стратегический партнер;

Б) агент изменений;

В) консультант по управлению.

Тестовые задания 2

Тест № 1

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: Что такое «политика управления человеческими ресурсами»?

А) это набор практических подходов и методов управления, в которых отражены философия работодателя в отношении наемных работников;

Б) это цели управления человеческими ресурсами, связанные с миссией компании;

В) это определенный способ использования человеческих ресурсов для достижения бизнес целей, закрепленный в действующей управленческой инфраструктуре.

Тест № 2

Задание. Отметьте номер правильного ответа..

Вопрос: Какая модель стратегического УЧР предполагает управление людьми не столько санкциями и внешним давлением, сколько саморегуляцией на основе доверительных отношений?

А) модель управления формированием высокой степени эффективности;

Б) модель высокой степени приверженности

В) модель максимальной вовлеченности.

Тест № 3

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: Какую цель преследуют жесткие подходы к управлению человеческими ресурсами?

А) получение максимальной выгоды от персонала при минимальных издержках;

Б) создание условий для максимального раскрытия потенциала и усиления мотивации к достижениям персонала;

В) создание предсказуемой системы управления, побуждающей персонал к инициативе и предприимчивости.

Тест № 4

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: Какие дополнительные конкурентные преимущества может обеспечить компании эффективная стратегическая деятельность службы по работе с персоналом?

А) наиболее продуктивный и качественный труд удовлетворенного персонала;

Б) стабильность компании посредством стабильности ключевого состава персонала;

В) синергетический эффект командной работы и использования скрытых резервов персонала;

Г) минимизация сбоев при внедрении изменений компании;

Д) укрепление и развитие корневых компетенций компании посредством эффективного управления человеческими ресурсами.

Тест № 5

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: Для какой группы персонала в рамках стратегического УЧР планируется функциональная гибкость?

А) первые периферийные группы персонала;

Б) ключевые группы персонала;

В) вторые периферийные группы персонала.

Методические рекомендации по подготовке к диспуту

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

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

- продумать проблемные ситуации и способы их разрешения (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);

- разработать обоснование выбора стратегии организационных изменений и практических форм ее реализации.

Примерные темы диспута

1. Компетентностное управление как фактор предупреждения деструктивных проявлений конфликта.
2. Картографический метод анализа конфликта в трудовом коллективе.
3. Методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов в организации.
4. Посредническая деятельность по завершению конфликтов.
5. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов между подчиненными.
6. Переговоры как способ завершения конфликта.
7. Способы разрешения организационных конфликтов.
8. Формирование технологии управления конфликтами и стрессами в организации.
9. Функции конфликт-менеджера в современной организации.
10. Социально-психологические методы профилактики конфликтов и стрессов.
11. Предупреждение конфликтов как тактика современного менеджмента.
12. Примирительные процедуры при трудовых спорах.
13. Субъективные и объективные причины возникновения профессионального стресса.
14. Субъективные и объективные причины возникновения организационного стресса.
15. Классическая концепция стресса.
16. Физиологические проявления стресса.
17. Моббинг в трудовом коллективе как источник профессионального стресса работников.

Критерии оценки компетенций.

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена.

Таблица 7

Оценивание слушателя на промежуточной аттестации:

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 -100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает

		его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	3, «удовлетво-рительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлет-ворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия (семинары).

Тема 1. Стратегия управления человеческими ресурсами

Вопросы темы:

1. Человеческие ресурсы: подходы к определению понятия. Сущность, цели и функции системы управления человеческими ресурсами.

2. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами: субъект управления, объект управления, уровни управления.

3. Состав функциональных блоков системы управления человеческими ресурсами.

Классификация систем управления человеческими ресурсами.

Вопросы для обсуждения:

1. Человеческие ресурсы как один из видов ресурсов организации.

2. Соотношение понятий: человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, человеческий капитал, персонал организации.

3. Сущность, цели и функции системы управления персоналом.

4. Особенности построения организационных структур служб управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм: государственные и муниципальные учреждения и предприятия, АО, ООО, ИЧП, ассоциации, концерны, консорциумы и т. д.

Тема 2. Политика управления человеческими ресурсами

Вопросы темы:

1. Принципы построения системы управления персоналом: экономичности, прогрессивности, перспективности, комплексности, оперативности, оптимальности, простоты, научности. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.

2. Понятие персонала, различия в терминологических толкованиях. Основные понятия и определения, используемые в курсе.

3. Классификация персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе, характеру фактической деятельности, сроку работы, принципу участия в технологическом процессе.

4. Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом.

5. Особенности построения организационных структур служб управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм

Вопросы для обсуждения:

1. Основные подсистемы в составе системы управления персоналом организации.

2. Цель и задачи системы управления персоналом организации.

3. Основные варианты включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией.

4. Миссия организации по отношения к собственному персоналу.

5. Социальная ответственность организации по отношению к внутренней общественности.

Тема 3. Управление результативностью

1. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Определение потребности в обучении персонала.

2. Определение затрат на обучение. Разработка учебных планов и программ.

3. Характеристика основных форм и методов обучения, их преимущества и недостатки. Оценка результатов обучения.

4. Должность и её разновидности, права, обязанности, ограничения, должности. Должностная инструкция.

5. Цели оценки персонала. Методы оценки персонала.

6. Аттестация персонала: основные цели и этапы проведения.

Вопросы для обсуждения:

1. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала.

3. Определение потребности в обучении персонала.

4. Определение затрат на обучение.

5. Разработка учебных планов и программ.

6. Характеристика основных форм и методов обучения, их преимущества и недостатки.

7. Оценка результатов обучения.

8. Должность и ее разновидности, права, обязанности, ограничения

9. Должностная инструкция.

10. Цели оценки персонала.

11. Методы оценки персонала.

12. Аттестация персонала: основные цели и этапы проведения.

Тема 4. Стратегия управления вознаграждением

1. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.

2. Методики анализа эффективности системы управления персоналом. Критерии оценки эффективности. Сущность и структура затрат на персонал.

3. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, техническая, социальная. Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом.

4. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

5. Расчет экономических результатов в сфере управления производством продукции. Расчет экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции.

6. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

7. Оценка социальной эффективности системы и технологии управления персоналом.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, техническая, социальная.

2. Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом.

3. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.

4. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

5. Расчет экономических результатов в сфере управления производством продукции.

6. Расчет экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции.

7. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом. Оценка социальной эффективности системы и технологии управления персоналом.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)

10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Анопченко, Т. Ю. Формирование и развитие человеческого потенциала: концепция, структура, управление в современном информационном обществе : монография / Т. Ю. Анопченко, Н. Ф. Воронина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 178 с. — ISBN 978-5-4497-2313-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/132595.html
2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560094
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие/ Макарова И.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 422 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51122.— ЭБС «IPRbooks».
4. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 389 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24835.— ЭБС «IPRbooks».
5. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 170 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22644.— ЭБС «IPRbooks».
6. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Прытков Р.М.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 196 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54170.— ЭБС «IPRbooks».
7. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016.— 428 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47165.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Тетеринец, Т. А. Теоретические основы управления человеческим капиталом в условиях инновационных преобразований агропромышленного комплекса : монография / Т. А. Тетеринец, А. И. Попов. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-8265-2332-2. — Текст :

электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/122985.html

2. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2018.— 426 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47166.— ЭБС «IPRbooks».

3. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]/ Зайцева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2018.— 248 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54656.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. http://uptp.ru/ - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. http://www.re-j.ru/ - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. http://www.hro.ru/hrm - Журнал «Управление персоналом»
5. http://www.kadrovik.ru - Журнал «Справочник кадровика»
6. http://www.e-xecutive.ru/professions/- Справочник профессий
7. http://www.personal-mix.ru - Научно-практический онлайновый журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»
Органы исполнительной и судебной власти	
http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации

7.6 Иные источники

1. Проблемы теории и практики управления: международный журнал, (за 2018-2023 года).
2. Человек и труд: ежемесячный научно-практический журнал (за 2018-2023 года).
3. Управление персоналом: деловой журнал, издание дважды в месяц, (за 2018-2023 года).

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Помещения для преподавания дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических занятий. Текущего

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

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

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

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Диспут (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций и обсуждение).

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	**Индикаторы**
ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения Владеет методами анализа и их применения внести существенный вклад в развитие экономики, бизнеса и менеджмента на междисциплинарном уровне
ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Обеспечивает реализацию управленческих решений
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат.
ДПК-5 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

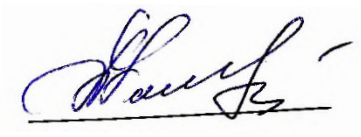
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....9
4.2 Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....14
7.1 Нормативно-правовые документы....16
7.2 Основная литература....16
7.3 Дополнительная литература....17
7.4 Интернет-ресурсы....17
7.5. Справочные системы....17
7.6 Иные источники....18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....18

1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины

Дисциплина «Управление мотивацией персонала» в практике современного менеджмента вызывает наибольший интерес со стороны широкого круга слушателей, от собственников малого и среднего бизнеса до сотрудников, предполагающих развивать свою карьеру в направлении менеджмента и управления персоналом. Действительно, разбираться в вопросе, что является движущей силой и мотивом поступков другого человека хотелось бы многим.

Что по этому поводу говорит современная наука, и на каких научных трудах основаны действующие принципы мотивации подчиненного персонала, должен знать каждый руководитель, как начинающий или только планирующий свою карьеру, так и обладающий опытом и определенным статусом партнера или собственника бизнеса.

Для того, чтобы знать, понимать и уметь применять самые передовые методы и технологии управления предприятием в условиях современного уровня развития глобальной экономики, крайне необходимо четкое понимание механизма мотивации подчиненного персонала.

Задачи дисциплины:

Слушатели курса знакомятся с теорией мотивации и ее историческим развитием в процессе глобального развития теории управления. В процессе обучения слушатели должны получить знания о том, что движет личностью применительно к его основной социальной функции – трудовой. Слушатели ознакомятся с трудами основоположников мировой управленческой теории, такими как Ф. Герцберг, Дж. Адамс, А. Маслоу и др.

Слушатели будут иметь возможность освоить принципы управления мотивацией своих подчиненных, сформулировать мотивирующие и демотивирующие факторы, разобрать практические задачи на предмет мотивации персонала на предприятии.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом	• Методов управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Организации управления развитием организации • Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом • Методов анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности • Методов оценки, результатов и эффективности труда • Методов внедрения системы управления персоналом • Основ работы по	• 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	• Планирования деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации • Внедрения 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

		профориентации • Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале • Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации • Теории и методов формированию бренда организации • Роли человеческих ресурсов в стратегическом управлении, ключевые ценности современного бизнеса	• Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда • определять запрос на групповую модерацию; • разрабатывать модерационные сценарии и правильно подбирать техники модерации; • проводить групповые сессии с их использованием	и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала • Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала • практического применения навыков модерации групповой работы, полученных на аудиторных занятиях и при выполнении самостоятельных работ
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		• теории управления персоналом; • технологии разработки и реализации стратегии и политики управления человеческими ресурсами, критерии оценки их эффективности • принципов и подходов стратегического управления человеческими ресурсами • инструментов формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации	• определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии; • определять факторы согласованности стратегии управления человеческими ресурсами с бизнес-стратегией; • оценивать эффективность политики управления человеческими ресурсами и привлекательность	• методами управления персоналом, исходя из задач организации, • принципами и методами диагностики организационного развития, кадрового потенциала организации • технологией разработки и реализации стратегии и политики управления человеческими ресурсами, критериями оценки их эффективности; • навыками анализа

		компании как работодателя; • определять требования к культуре компании в контексте бизнес-стратегии и выбирать методы ее совершенствования	морально-психологического климата и состояния организационной культуры
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	• норм делового речевого этикета; • основной терминологии и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации;	• применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • воспринимать на слух и понимать основное содержание профессионально-ориентированных текстов	• технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации, • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
ДПК-4 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами	• Основ возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике;	Подбирать техники и методы разрешения и урегулирования конфликтов в различных коллективе.	• Навыками применения методов разрешения и урегулирования конфликтов.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		38	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		54	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.8.	**Управление мотивацией персонала**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-7, ОПК-3, УК-3, ДПК-4**
1.8.1.	Введение в теорию мотивации	18	6		4	2		12									
1.8.2.	Трудовая мотивация	16	4		2	2		12							К		
1.8.3.	Современные методы мотивации	20	6		2	4		14							ДИ		
	Итого:	**54**	**16**		**8**	**8/8**		**38**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), деловая игра (ДИ)

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер разделов (тем)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.8.1. Введение в теорию мотивации	Что движет человеком? Пирамида Маслоу	Потребности работника
1.8.2. Трудовая мотивация	Двухфакторная теория Герцберга». Кодекс менеджера. Мотивация на выполнение поставленной задачи. Формула В.Врума .	Правила повышения производительности. Теория Дж. Адамса
1.8.3. Современные методы мотивации	Профилактика мотивации.	Практическая задача Мотивация на разных этапах.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Основные концепции нематериального стимулирования персонала.	12
2	Факторы, влияющие на формирование системы вознаграждения. Основные способы разработки и администрирования системы компенсаций и бенефитов в организации.	12
3	Типичные ошибки мотивации персонала в российских компаниях. Основные принципы проектирования системы нематериального стимулирования в организации.	14
Итого:		38

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)

1.8.2. Трудовая мотивация	ОПК-3, УК-3,	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
1.8.3. Современные методы мотивации	ПСК-7, ДПК-4	ДИ	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
				0-24

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам проведения деловой игры, кейса и задания (табл. 6). Количество набранных баллов по деловой игре может составить 0-24. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Критерии оценки компетенций

Итоговая оценка по дисциплине складывается из следующих оценок по разным видам работы слушателя в течение обучения:

Вид работы	**Знания и компетенции, проверяемые в процессе выполнения данного вида работы**	**Доля вида работы в итоговой оценке**
Контрольные вопросы	Знания – определения, принципы и законы теории мотивации, история вопроса, научные труды Ф. Герцберга, А. Маслоу и др. Кодекс, действия менеджера по мотивационным установкам и ее профилактике	70%
Коллективная дискуссия	Аналитические компетенции: Анализ условий и действий менеджера, влияющих на мотивацию подчиненного; Анализ влияния формулы равенства на уровень мотивации сотрудника. Коммуникационные компетенции: активное слушание и постановка задачи с учетом теории ожидания	20%
Групповое обсуждение	Навык постановки задачи с соблюдением принципов теории ожидания	10%
Итог		100%

Оценки за разные виды работы выставляются исходя из следующих критериев:

Вид работы	Оценка/Процент	Описание критериев оценки
Контрольные вопросы	А (90-100%)	Теория вопроса раскрыта полностью, приведены практические примеры

	B (82-89%)	Теория вопроса раскрыта полно, но есть некоторые упущения, либо нет практических примеров
	C (75-81%)	Теория вопроса раскрыта неполно, но есть практические примеры, либо нет практических примеров при этом есть приближение к раскрытию вопроса
	D (67-74%)	Теория вопроса раскрыта неполно, практические примеры отсутствуют
	E (60 – 66%)	Теория вопроса практически нераскрыта, практические примеры отсутствуют
	F (менее 60%)	Вопрос не раскрыт
Групповые обсуждения, коллективные диспуты и дискуссии	A (90-100%)	Активное участие в дискуссии, формирование собственной позиции, краткое и емкое ее объяснение контрагентам, приведение примеров и их анализ, аргументированное отстаивание своей позиции на основе пройденного материала
	B (82-89%)	Участие в дискуссии, выдвижение аргументов и примеров, раскрывающих позицию слушателя без последующего общего вывода
	C (75-81%)	Неактивное участие в дискуссии, неактивное участие в обсуждениях, отказ от формирования и обозначения собственного мнения
	D (67-74%)	Участие в групповом обсуждении и коллективной дискуссии периодическое, без выражения собственного мнения по существу вопроса
	E (60 – 66%)	Участие в групповом обсуждении и коллективной дискуссии на уровне активного слушателя
	F (менее 60%)	Неучастие в коллективной дискуссии или групповом обсуждении

Примерные темы заданий для контрольных вопросов слушателей

- Сформулируйте плюсы и минусы для каждой из четырех особенностей человеческих ресурсов с точки зрения управления. Что в них полезного, и наоборот?
- Сформулируйте идеальные условия для того, чтобы в компании управлению человеческими ресурсами придавалось максимальное значение.
- Сформулируйте положительные и отрицательные факторы и обстоятельства, которые определяют вашу текущую занятость вопросами управления персоналом.
- Представьте, что вы пишете корпоративный документ «Три главных правила для службы персонала в нашей компании». Что напишете?
- Может ли менеджер работать «с прохладцей»? Если «нет», то почему? Если «да», то в чем это может проявляться?
- Может ли менеджер (помимо остальной своей работы) заниматься тренировкой и развитием навыков каждого отдельного подчиненного (их всего не более 10-ти)?
- Осуществление «сердечного сотрудничества» по Тейлору. Сформулируйте ваше отношение к этому. В какой мере и в какой форме это целесообразно?

- Выделите три наиболее важных принципа Файоля (для вас). И три наименее важных на ваш взгляд. Объясните свой выбор.
- Перечислите максимальное количество факторов, «приводящих» к хотторнскому эффекту.
- Руководство решает назначить начальником отдела неформального лидера этого коллектива. Каковы могут быть последствия этого решения (плюсы и минусы)?
- Какие меры может принять менеджер, чтобы новый сотрудник не был «назначен» в коллективе аутсайдером?
- Сформулируйте собственную теорию, между X и Y, о природе сотрудников в вашем представлении.
- Какими преимуществами может обладать компания с «патриархально-семейными» принципами внутренних отношений?
- Каким руководителем (авторитарным, демократическим, или иным) вы хотели бы выглядеть в глазах подчиненных. Почему?
- Приведите два следствия к законам Паркинсона, наиболее важные на ваш взгляд. Аргументируйте свой выбор.
- Найдите ещё следствия к закону Мерфи, и выберите из них два, наиболее важные на ваш взгляд. Аргументируйте свой выбор.
- Найдите ещё следствия к закону Питера, и выберите из них два, наиболее важные на ваш взгляд. Аргументируйте свой выбор.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

- Опишите процесс изменения потребностей человека. Почему картина потребностей у разных людей может сильно отличаться?
- Объясните потребность человека в деньгах. Опишите предназначение денег для всех уровней пирамиды Маслоу.
- Чем может быть практически полезна в управлении теория Маслоу?
- Перечислите подробно возможные причины демотивации персонала исходя из вашего понимания гигиенических факторов.
- Мотивирующие факторы – это материальная или нематериальная мотивация? Аргументируйте ответ.
- Какие ошибки управления приводят к демотивации персонала согласно Теории ожидания?
- Каков современный практический смысл понятия – «работа с прохладцей»?
- Каковы практические последствия действия Теории равенства?
- Как может быть организована профилактика демотивации персонала исходя из Теории равенства?

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
88 -100	*5, «отлично»*	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	*4, «хорошо»*	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	*3, «удовлетво-рительно»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	*2, «неудовлет-ворительно»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Содержание практических занятий(семинаров)

Тема 1. Введение в теорию мотивации

Цель - сформировать знания ключевых теорий мотивации HR-менеджмента.

Задачи – овладеть необходимым объемом знаний и навыков для понимания мотивов человеческого поведения.

1.1. Сущность содержательных теорий мотивации

Потребности: виды, свойства, особенности, иерархия потребностей. Содержательные теории мотивации: теория А.Маслоу, теория Д.МакКлеланда, двухфакторная модель Ф.Герцберга, теория ERG К. Альдерфельда.

Российская психологическая школа (Л.Выготский, А.Леонтьев, Б.Ломов).

1.2. Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий В.Врума, теория справедливости С.Адамса, комплексная теория Л.Портера и Э.Лоуера, теория постановки цели Э.Лока, теория научения Б.Скинера, теория X и Y Д.МакГрегора, теория Z (партисипативного управления) У.Оучи.

Принципы разумности потребления, четыре аспекта культуры разумного потребления: экономический, организационно-технический, моральный, интеллектуальный.

Тема 2. Трудовая мотивация

Цель – формирование компетенций, необходимых для осуществления стимулирования работников.

Задачи – овладеть необходимым объемом знаний и навыков для формирования и развития системы стимулирования персонала в организации.

2.1. Сущность стимулирования, его цели и задачи

Государственное регулирование оплаты труда. Законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда. Индексация заработной платы.

Налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда предприятиями, а также доходов физических лиц. Территориальное регулирование заработной платы.

2.2. Виды и формы материального стимулирования

Материальное стимулирование персонала. Оплата труда, формы и системы оплаты труда. Традиционные формы оплаты: сдельная и повременная их преимущества и недостатки. Современные системы оплаты труда: использование методов распределения коллективного дохода, оплата по «трудовому рейтингу», система участия в прибыли, бонусная система.

Тема 3. Современные методы мотивации

Цель - прояснение механизмов повышения работоспособности, формирование компетенций, необходимых для осуществления деятельности, связанной с поддержанием высокого уровня работоспособности у сотрудников организации.

Задачи – овладеть необходимым объемом различных технологий, используемых для повышения работоспособности персонала компании.

3.1. Методы поддержания высокой работоспособности

Изучение различных методов поддержания высокой работоспособности.

Исследование мотивации и удовлетворенности трудом. Развитие сотрудников (профессиональное, личностное). Баланс личного и рабочего времени. Управление карьерой в организации. Эмоциональный интеллект и эмоциональный менеджмент – инструмент личной эффективности. Развитая организационная культура – важный фактор мотивации. Командообразование – эффективный современный фактор мотивации персонала. Выявление конфликтов и методы управление ими.

3.2. Методы поддержания личной эффективности

Оценка уровня организационного и индивидуального стресса и методы управления стрессом. Безопасность труда и ее обеспечение. Социальный пакет – важный компонент современной системы мотивации. Исторический ракурс: сравнение социальной политики

во времена Советского Союза и в современной России. Сравнение современной социальной политики компаний в Европе, США и Японии.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Анопченко, Т. Ю. Формирование и развитие человеческого потенциала: концепция, структура, управление в современном информационном обществе : монография / Т. Ю. Анопченко, Н. Ф. Воронина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 178 с. — ISBN 978-5-4497-2313-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/132595.html

2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560094

3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие/ Макарова И.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2020.— 422 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51122.— ЭБС «IPRbooks».

4. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 389 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24835.— ЭБС «IPRbooks».

5. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые

данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 170 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22644.— ЭБС «IPRbooks».

6. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Прытков Р.М.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 196 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54170.— ЭБС «IPRbooks».

7. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016.— 428 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47165.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Тетеринец, Т. А. Теоретические основы управления человеческим капиталом в условиях инновационных преобразований агропромышленного комплекса : монография / Т. А. Тетеринец, А. И. Попов. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-8265-2332-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/122985.html

2. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2018.— 426 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47166.— ЭБС «IPRbooks».

3. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]/ Зайцева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2018.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54656.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. http://uptp.ru/ - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. http://www.re-j.ru/ - Журнал «Российский экономический журнал»
3. www.chelt.ru - Журнал «Человек и труд»
4. http://www.hro.ru/hrm - Журнал «Управление персоналом»
5. http://www.kadrovik.ru - Журнал «Справочник кадровика»
6. http://www.e-xecutive.ru/professions/- Справочник профессий
7. http://www.personal-mix.ru - Научно-практический онлайновый журнал по вопросам управления персоналом

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»
Органы исполнительной и судебной власти	
http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации

http://www.minsvyaz.ru Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации

7.6 Иные источники

1. Проблемы теории и практики управления: международный журнал, (за 2018-2023 года).

2. Человек и труд: ежемесячный научно-практический журнал (за 2018-2023 года).

3.Управление персоналом: деловой журнал, издание дважды в месяц, (за 2018-2023 года).

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

При реализации дисциплины используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- Диспут (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций и обсуждение).

В рамках применения интерактивных форм обучения в процессе реализации данной дисциплины, разработаны презентации в PowerPoint.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения Владеет методами анализа и их применения внести существенный вклад в развитие экономики, бизнеса и менеджмента на междисциплинарном уровне
ОПК-1 Способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень.	Обеспечивает реализацию управленческих решений
УК-3 Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных

	видах деятельности
ДПК-4 Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю.	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

9.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

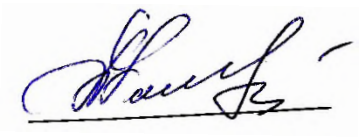
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОРЫВНЫМ РОСТОМ БИЗНЕСА

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 9
4. Структура и содержание дисциплины 9
4.1. Структура дисциплины 9
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....16
7.1. Нормативно-правовые документы 16
7.2. Основная литература 17
7.3. Дополнительная литература 17
7.4. Интернет- ресурсы 18
7.5. Справочные системы 18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 18

1. Цели и задачи дисциплины.

Цель дисциплины – предоставить слушателям возможность системного изучения проблематики использования современных практик для работы в проектных командах, использующих гибкие методологии, прорывные технологии управления, познакомить обучающихся с теоретическим аппаратом и инструментальными средствами управления проектами.

Задачи дисциплины**:**

- Сформировать у слушателей комплексное представление о современных гибких управленческих практиках, их особенностях, предпосылках и условиях применения, отличиях от классических подходов в управлении проектами и продуктами.
- Освоить практические навыки эффективной работы в командах, применяющих прорывные технологии управления.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	• Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа	• Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации •

			• Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации • Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных		• Сущности и содержания междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические	• Использовать методы логистики и оптимизировать производственно-	• Организации деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления

навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования; • Методов построения концептуальных, математических и имитационных моделей • Методологии разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления • Методов организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций • Методов разработки организационных структур и информационно-управленческих систем	технологические ресурсы наукоемкой организации • Использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий • Формулировать требования технического задания и оформлять документацию по проектно-конструкторским работам в соответствии со стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами • Разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию (графики работ, инструкции, планы, сметы, бюджеты, технико-	производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами, жизненным циклом промышленной продукции • Руководства проектами по системной интеграции и внедрению автоматизированных систем управления организацией, автоматизированных систем управления технологическими процессами и информационно-аналитических систем • Руководства разработкой основных разделов концептуальных проектов развития информационных систем планирования производственных ресурсов организации и интегрированной логистической поддержки жизненного цикла промышленной продукции, определение требований технических заданий на их разработку • Участия в разработке организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции

	инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий	экономические обоснования, частные технические задания) и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам • Оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских решений	
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	• принципов управления проектами на основе Agile; • базовых понятий управления проектами; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации • порядка заключения договоров (контрактов) • норм этики делового общения	• применяет технологию управления проектами на основе Agile; • вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели • организует и руководит работой команды, • применяет на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов • производить анализ деятельности по управлению проектом, разрабатывать показатели эффективности работы	• навыками управления проектами на основе Agile на всех этапах его жизненного цикла; • навыками организации командной работы • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях) • постановки задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.9.	**Управление прорывным ростом бизнеса**															**Зачет 2 ч**	**ПСК-1, ОПК-4, УК-2**
1.9.1.	Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами.	12	4		2	2		8							Т		
1.9.2.	Разработка продуктов в цифровую эпоху.	12	4		2	2		8							К		
1.9.3.	Scrum фреймворк.	12	4			4		8							Д,О		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8/8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: тест (Т), кейс (К), опрос (О, доклад (Д).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины (модуля) по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.9.1. Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами.	Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами. Источники и предпосылки появления Agile. VUCA-мир. Модель 4К. Методологии, практики и принципы Agile. Agile-манифест. Модели взаимодействия бизнеса и ИТ. Взаимосвязь Agile-подходов с другими областями знаний. Применение Agile-подходов вне ИТ-сферы. Business Agile, Agile-маркетинг, Agile-HR, Agile в госсекторе, образовании. Kanban, Lean, Кайдзен.	Принципы бережливого производства, принципы непрерывного улучшения. Основные практики и ценности.
1.9.2. Разработка продуктов в цифровую эпоху.	Цифровые продукты и сервисы. Проектирование, ориентированное на пользователя. Концепция дизайн-мышления. UX, UI практики. Подход тестирования гипотез. Lean Canvas.	Бережливый стартап. Видение, дорожная карта и бэклог продукта. Продуктовые метрики. Персоны и сценарии. Impact Map. User Story Map. Customer Journey Mapping. Customer Development. Unit-экономика.
1.9.3 Scrum фреймворк.		Scrum фреймворк. Команды и роли, события, артефакты, правила. Scrum Guide. PMI Agile Practice Guide. Ценности, принципы, инкрементальность и итеративность.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	

1. Ценности Agile – какие и что означают 2. Ценности Scrum – какие и что означают 3. Ценности Kanban – какие и что означают 4. Ценности Lean – какие и что означают 5. Ценности XP – какие и что означают 6. 5 принципов Бережливого стартапа и их значение 7. Цикл Lean Startup, его связь с другими итеративными циклами 8. Управление по принципу ракеты или автомобиля? 9. BRUF-команды	
Итого	24

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

7. Таблица 6

8. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
1.9.1.	Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами.	ПСК-1,	Т	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
1.9.2.	Разработка продуктов в цифровую эпоху.	ОПК-4, УК-2	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
1.9.3.	Scrum фреймворк.	ПСК-1	О, Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4

Тестовые задания текущего контроля успеваемости

1. Суть последовательного подхода состоит в

А) Итерационности создания программного продукта

Б) Отказе от планирования

В) Четком следовании запланированной структуре работ, суть которых определена

заранее

Г) Корректировании планов по мере реализации проекта

2. Суть гибкого подхода состоит в

А) Четком следовании запланированной структуре работ всего проекта

Б) Снижении сложности необходимой структуры этапов при разработке программного обеспечений

В) Использовании творческой инициативы людей

Г) Повышении прозрачности выполняемого набора работ

3. Agile - это

А) Процессная методология

Б) Методология планирования

В) Эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения

Г) Профессиональный подход

4. Framework - это

А) Профессиональный подход

Б) Процессная методология

В) Методология планирования

Г) Эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения

5. SWEBOK - документ, в котором описаны

А) Подход к планированию работ

Б) Применяемые нотации

В) Эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения

Г) Эталонные методики управления командой разработки

Вопросы для подготовки к опросам:

1. Выгоды гибкого управления проектами.
2. Преимущества Agile для заказчиков, руководства и команд.
3. Достоинства и недостатки методологии Agile.
4. Уровни реализации Agile. Роль руководителя проекта Agile.
5. Практики и инструменты коммуникаций Agile.
6. Погружение в Agile: системное мышление, общее управления качеством (TQM), бережливое производство.
7. Внедрение Agile на корпоративном уровне: масштабирование Agile на корпоративный уровень, адаптация Agile для соответствия бизнесу.
8. Agile-трансформация: для сотрудников, для организации.
9. Понятие управленческих фреймворков: Scrum и Kanban.

Примеры кейсов

Разработать MVP нового продукта, который входил бы в несколько приоритетных стратегических направлений компании.

Требования к результату:

Проект к рассмотрению должен включать:

1. Отчет о проведенном исследовании – обоснование гипотез.

2. Видение продукта.

3. MVP и метрики его успешности.

4. Формулировка проверяемых в MVP гипотез и критерии успешности.

5. Роадмап развития продукта – крупный вид и USM.

6. Отчет по шагам разработки MVP.

Вопросы для подготовки к докладам:

1. Процессный подход: концепция внедрения в организации.

2. Структурная схема процесса, границы, входы-выходы, владелец процесса.

3. Классификация процессов, показатели для управления процессом.

4. Построение архитектуры процессов. Различные подходы к построению архитектуры, выбор методики построения архитектуры.

5. Методика построения на основе цепочек добавленной ценности (Value-added process chain – VAC).

6. Разработка модели процессов на верхнем уровне.

7. Определение процессов структурных единиц и согласование границ.

8. Регламентация бизнес-процессов предприятия.

Оценочные средства промежуточной аттестации

Список вопросов для подготовки к зачету по дисциплине

1 Основные особенности классического «водопадного» подхода

2 Как водопадный подход аккумулирует риски?

3 Чем вызвана необходимость применения гибких подходов при управлении проектами и продуктами?

4 Объясните суть понятий «итеративный» и «инкрементальный»

5 Объясните концепцию VUCA-мира, приведите примеры

6 Какие выгоды возникают при применении Agile?

7 Объясните подход работы с рисками в гибких подходах

8 Истоки Agile и взаимосвязь с другими областями

9 Место Scrum среди других гибких подходов

10 Различия Agile, Kanban, Lean, Scrum, XP

11 Что такое методология? Как определить, является ли подход методологией

12 Пирамида Agile

15

13 Отношения между ценностями, принципами, практиками Agile

14 Agile манифест

15 12 принципов Agile

16 Возможные сферы применения Agile вне ИТ

17 Работа с документами в Agile

18 Scrum – базовые элементы фреймворка

19 Модель Scrum

20 Роли в Scrum

21 5 ценностей в Scrum

22 Стадии формирования и работы команды (эволюция команды)

23 События Scrum

24 Артефакты Scrum

25 Правила Scrum

26 Lean как инструмент мышления

27 Принципы Lean

28 7 видов потерь

29 Диаграмма потока ценности

30 3 инструмента мышления Lean

31 Мировоззрение Kanban

32 Основные практики Kanban

33 Модель Кеневин (Cynefin)

34 Концепция бимодального ИТ

35 Этапы дизайн-мышления.

36 Чем роудмэп продукта отличается от диаграммы Гантта?

37 Продуктовые метрики

38 8 шагов Коттера.

Формой промежуточной аттестации является зачет. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при деловых играх и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых

		инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практическое занятие Тема 1. Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами.

Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами. Источники и предпосылки появления Agile. VUCA-мир. Модель 4К. Методологии, практики и принципы Agile. Agile-манифест. Модели взаимодействия бизнеса и ИТ. Взаимосвязь Agile-подходов с другими областями знаний. Применение Agile-подходов вне ИТ-сферы. Business Agile, Agile-маркетинг, Agile-HR, Agile в госсекторе, образовании. Kanban, Lean, Кайдзен. Принципы бережливого производства, принципы непрерывного улучшения. Основные практики и ценности.

Практическое занятие Тема 2. Разработка продуктов в цифровую эпоху.

Инженерные практики в разработке: программирования, интеграции, управления, командные. Экстремальное программирование. Ценности, принципы, практики. Дилемма проектирования. CI, CD, TDD, DevOps.

Выбор оптимальной методологии. Сравнение подходов. Модель бимодального ИТ. Agile-трансформация. Организационная культура организации. Модель Шнейдера. Модель Кеневин. 8 шагов Коттера.

Практическое занятие Тема 3. Scrum фреймворк.

Scrum фреймворк. Команды и роли, события, артефакты, правила. Scrum Guide. PMI Agile Practice Guide. Ценности, принципы, инкрементальность и итеративность.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)

4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560386 .
2. Стеллман Э., Грин Д. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017 – 448с. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга – 2 изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 370 с.
3. Кон М. Scrum. Гибкая разработка ПО – М.: Вильямс, 2016. – 576 с.
4. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
5. Пихлер Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
6. Адкинс Л. Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период– М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 416 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game – 2017
2. Agile Practice Guide - Project Management Institute, Inc., 2018 – 115p.
3. Schwaber K. Agile Project Management With Scrum - Microsoft Press, 2004.

4. Plattner H., Meinel C., Leifer L., Design Thinking Research: Making Design Thinking Foundational (Understanding Innovation). — Springer, 2016.
5. Милошевич, Д. Набор инструментов для управления проектами. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008 – 729 с.
6. Швабер К., Сазерленд Д. Софт за 30 дней. Как Scrum делает невозможное возможным. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017 – 256 с.

7.4. Интернет- ресурсы

1. Исследование Agile в России от ScrumTrek, 2017, https://scrumtrek.ru/userfiles/-reports/AgileSurvey17.pdf
2. State of Agile Survey by VersionOne, 2018 https://explore.versionone.com/state-of-agile
3. Pulse of The Profession by PMI, 2017 https://www.pmi.org//media/pmi/documents/-public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf
4. Hype Cycle for Project and Portfolio Management by Gartner, 2016 https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/ppm/ppmit9/gartner_program-and-portfolio-management-leadership-vision-for-2017.pdf

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития организации	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

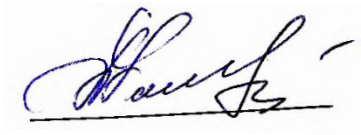
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины 5
3. Объем дисциплины.....7
4. Структура и содержание дисциплины.....7
4.1. Структура дисциплины 7
4.2. Содержание дисциплины 9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине 11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 17
7.1. Нормативно-правовые документы 20
7.2. Основная литература 21
7.3. Дополнительная литература 21
7.4. Интернет- ресурсы 21
7.5. Справочные системы 22
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....22

1. Цели и задачи дисциплины.

Целью учебной дисциплины «Формирование организационной структуры компании» является формирование у слушателей представлений о современных подходах к созданию организационных структур компаний, реорганизации бизнеса, а также обучение слушателей механизму проектирования организационной структуры компаний. В рамках реализации данной цели у слушателей будут сформирование компетенций, позволяющих приводить организационные преобразования, корректировать структуру управления компаний, исходя из требований рыночного окружения, стратегии развития, возможностей менеджмента, а также сокращения расходов и стимулирования доходов.

Задачи дисциплины:

- изучение основных типов организационных структур управления, тенденций их развития;
- овладение методами проектирования организационных структур, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии развития;
- усвоение требований и критериев формирования эффективной организационной структуры
- ознакомление с механизмами и методами обеспечения организационной синергии в компании

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	• Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Методов оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала • Методов проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов • Методов анализа количественного и качественного состава персонала • Систем стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда • Систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала • Методов анализа социальных программ и определения их экономической эффективности	• Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом • Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц • Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой • Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала	• Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений • Постановка стратегических целей в управлении персоналом • Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом • Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие		• основ нормативные регулирования организационно-управленческой	• использовать нормативные документы при организации	• навыком работы с нормативными документами в

решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	-
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет	-
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.10.	**Формирование организационной структуры компании**															**Зачет 2 ч**	**ПСК-6, ОПК-3**
1.10.1.	Введение в курс	6	2		1/1	1/1		4							К		
1.10.2.	Модели развития организационных структур	6	2		1/1	1/1		4							К		
1.10.3.	Алгоритм проектирования организационной структуры компании	6	2		1/1	1/1		4							К		
1.10.4.	Этапы проектирования структуры компании «снизу вверх»	6	2		1/1	1/1		4							К		
1.10.5	Проектирование организационной структуры компании с помощью матриц соответствия	6	4		2/2	2/2		2							К		
1.10.6	Формы интеграции компаний, синергизм	6	4		2/2	2/2		2							Д		
	Итого:	**36**	**16**		**8**	**8**		**20**								**2**	

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

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
1.10.1. Введение в курс.	Используемые термины, ситуационный взгляд на бизнес как методическая основа проектирования организационной структуры компании	Особенности управления на различных стадиях организационного развития.
1.10.2. Модели развития организационных структур	Модели эволюции компании А. Адизеса, Л. Грейнера,	Основные компоненты управления на выделенных этапах организационного развития
1.10.3. Алгоритм проектирования организационной структуры компании	Цепочка создания ценности (Value Chain) – главный процесс организации, Бизнес-модель компании,	Типизация видов деятельности, этапы проектирования компании «сверху – вниз»
1.10.4. Этапы проектирования структуры компании «снизу вверх»	Специализация, формализация и стандартизация должностных позиций, варианты группировки элементов структуры, масштаб управляемости, распределение полномочий, делегирование.	Организационная структура и стиль управления руководства, определение уровня централизации.
1.10.5. Проектирование организационной структуры компании с помощью матриц соответствия	Формализация направлений деятельности компании, бизнес-процессов, иерархии исполнительных звеньев.	Построение организационно-функциональной схемы, регламентирующие документы, перепроектирование компании
1.10.6. Формы интеграции компаний, синергизм	Связь организационной и финансовой структур, переход от компании к группе компаний. Распределение управленческих функций в рамках холдинга. Варианты интеграции хозяйственных сфер при различных формах объединения компаний.	Сравнительная характеристика основных организационных форм интеграции компаний. Факторы и механизмы получения организационной синергии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1.10.1.	Основные теоретические подходы к проектированию организационных структур. Ситуационный взгляд на бизнес как основа формирования организационной структуры компании	4

1.10.2.	Модели эволюции компании. Особенности управления на различных стадиях организационного развития	4
1.10.3.	Цепочка создания ценности (Value Chain). Бизнес-модель компании. Типизация видов деятельности	4
1.10.4.	Специализация, формализация и стандартизация должностных позиций, варианты группировки элементов структуры. Масштаб управляемости, распределение полномочий, стили управления,	4
1.10.5	Продуктовая, функциональная и организационная модели компании. Организационная и финансовая структуры, их различия	2
1.10.6	Организационные формы интеграции компаний. Факторы организационной синергии	2
Итого:		**20**

Таблица 6

Интерактивные методы обучения, используемые на занятиях дисциплины

Номер, наименование раздела (темы)	Используемые интерактивные образовательные технологии
1. Введение в курс.	Кейс. Реорганизация Белгородского витаминного комбината.
2. Алгоритм проектирования организационной структуры компании	Кейс. Бизнес-модель Apple iPod/iTunes
3. Этапы проектирования структуры компании «снизу вверх»	Кейс. Пример продуктовой группировки Кейс. Трансформация организационных форм (степени централизации)
4. Проектирование организационной структуры компании с помощью матриц соответствия	Кейс. Трансформация организационной структуры компании производителя пластиковых карт
5. Формы интеграции компаний, синергизм	Кейс. Виды синергии у компании продавца мебели

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- кейс-задание.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к разработке новых товаров и услуг в рамках инновационных проектов.

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

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

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
1.10.3.	Алгоритм проектирования организационной структуры компании	ПСК-6,	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
1.10.4.	Этапы проектирования структуры компании «снизу вверх»	ОПК-3	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
1.10.5	Проектирование организационной структуры компании с помощью матриц соответствия	ПСК-6,	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
1.10.6	Формы интеграции компаний, синергизм	ОПК-3	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-24**

Методические рекомендации по подготовке к кейсу

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

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

Методические рекомендации по подготовке к круглому столу

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

- самостоятельно выбрать модель нового бизнеса и определить его главные параметры;
- продумать проблемные ситуации и способы их разрешения (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать обоснование выбора стратегии организационных изменений и практических форм ее реализации.

Кейс-задания.

Кейс № 1. «Будущее плазмы»

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

Выход на панель

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок

плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,– вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов.– Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое».

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

Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление

продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок,

цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла $17–20 тыс.

Теперь ее можно купить за $7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен,– деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок,– офис, реклама, магазины»,– не скрывает своей досады Александр Цыганов.

Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене $3–3,5 тыс.

Как отличиться

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

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

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

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

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

Ассортиментная поддержка

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

Без опоры

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

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

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел

Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее,

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

Вопросы и задания к кейсу:

1.Проанализируйте ситуацию.

2.Что может послужить причиной изменений в компании?

Кейс № 2. “Уходя, уходи…”

Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

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

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

Высокий уровень заработной платы;

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

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

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

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

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

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

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее

дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим.

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

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

Вопросы и задания к кейсу:

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

Оценочные средства промежуточной аттестации

Темы для подготовки к промежуточной аттестации

- Модели эволюции компании
- Особенности управления на различных стадиях организационного развития
- Цепочка создания ценности (Value Chain)
- Бизнес-модель компании,
- Специализация, формализация и стандартизация должностных позиций, варианты группировки элементов структуры,
- Масштаб управляемости, распределение полномочий, стили управления,
- Продуктовая, функциональная и организационная модели компании
- Организационная и финансовая структуры, их различия
- Организационные формы интеграции компаний
- Факторы организационной синергии

Список вопросов для самоконтроля и подготовки к промежуточной аттестации.

- При какой управленческой структуре в организационной схеме компании указываются горизонтальные связи:
- Какой основной недостаток присущ функциональной структуре

- Для какой компании наиболее подходит дивизиональная структура
- Как называется процесс делегирования в компании
- Горизонтальная специализация в первую очередь позволяет:
- Для какой организационной структуры характерно наличие у работника нескольких непосредственных руководителей:
- Построение компании по дивизиональному принципу связано с группировкой по:
- Чему равен масштаб управляемости, традиционно рекомендуемый для менеджеров верхнего уровня иерархии?
- При какой форме интеграции компаний происходит координация действий только в части маркетинговой, сбытовых сфер:
- Какой вид синергии может сложиться в холдинге, если входящие в него организации, близки по направлению деятельности и имеют неиспользованные совместные производственно-технологические ресурсы?:
- Результативность деятельности, какого вида подразделений оценивается по критерию – выручка?
- Укажите наименее эффективный (наименее рентабельный) вариант интеграции для вертикального объединения предприятий

Примерный состав тестовых вопросов к промежуточной аттестации

1. Проектирование организационной структуры - это:
   a. создание новой организации
   b. формирование штатного расписания в рамках управления кадрами
   c. нахождение соответствия ключевых элементов организации (структуры, персонала, системы поощрений и т.д.) и ее стратегии
2. Организационная структура фирмы служит для:
   a. Установление взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы
   b. Регулирования и координации процесса производства
   c. Сбыта продукции
3. При какой управленческой структуре в организационной схеме компании указываются горизонтальные связи
   a. линейно-функциональной
   b. матричной
   c. дивизиональной
4. Для какой организационной структуры характерно наличие у работника нескольких непосредственных руководителей.
   a. децентрализованной
   b. линейно-функциональной
   c. матричной
5. Для какой компании наиболее подходит дивизиональная структура
   a. Нефтеперерабатывающий завод
   b. Диверсифицированный концерн
   c. Небольшой магазин розничной торговли
6. Что позволяет достичь продуктово-тематическое планирование?
   a. Определить план развития и обновления производства, производственную программу фирмы
   b. Выяснить источники материальных трудовых информационных финансовых и иных ресурсов.
   c. Наметить пути повышения производительности труда, эффективности управления и прибыльности
   d. Анализировать текущую деятельность производственных, финансовых, сбытовых и кадровых органов.
7. Выберите показатели, которые нуждаются в регулярном планировании?
   a. нормативные

b. технологические
c. финансовые
d. кадровые

8. Какой вид контроля осуществляется при подаче отчетности предприятия в налоговую инспекцию?
   a. Текущий
   b. Внешний
   c. Административный
   d. Полный
9. Контроль это процесс обеспечивающий:
   a. Максимальную прибыль организации
   b. Разрешение проблем раньше, чем они станут слишком серьезными
   c. Устойчивое положение фирмы на рынке

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета.

Таблица 7

Оценивание слушателя на промежуточной аттестации

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает основные положения дисциплины, применения ее результатов в целях предпринимательства. Слушатель умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает основные положения дисциплины, их применения в рамках предпринимательской деятельности. Слушатель не умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель не владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практическое занятие 2. Модели развития организационных структур
Выполнение практического задания:
Вопросы для обсуждения:
1. Процессы структурного преобразования систем.
2. Дифференциация и интеграция.
3. Формальные и неформальные организации.
4. Модель «охвата контролем».
5. Департаментализация и ее виды.

Задание 1. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение уровней управленческого труда.

Практическое занятие 3. Алгоритм проектирования организационной структуры компании

Выполнение практического задания:

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации.
2. Концепция делегирования полномочий. Преимущества и недостатки делегирования.
3. Факторы, препятствующие эффективному делегированию.

Задание 1. Попытайтесь конкретизировать понятия:

- «делегирование» (кому какая задача делегирована);
- «ответственность» (какие сотрудники несут ответственность за аварийную ситуацию и какие действия предприняты после обнаружения ошибок в работе).

Заполните колонки № 3 и № 4 таблицы 1 для приведенных в ней ситуаций.

Таблица 1 – Делегирование полномочий

Ситуация	**«Делегирование»**	**«Ответственность»**
1. Сотрудник принят на работу по монтажу печатных плат видеомагнитофонов. В процессе контроля готовой продукции обнаружился брак монтажа печатных плат.		
2. Врач-хирург поручил медицинской сестре в ходе процесса проводимой операции выбрать группу крови для переливания. Пациент умер из-за неправильно выбранной группы крови.		
3. В результате ошибки инженера не заказаны комплектующие для производства подъемных механизмов, и обязательства завода по отгрузке готовой продукции не выполнены в срок.		

Задание 2. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений в организации с централизованным и децентрализованным управлением.

Практическое занятие 3. Этапы проектирования структуры компании «снизу вверх»

Выполнение практического задания:

Вопросы семинара:

1. Принципы и факторы формирования организационных структур.
2. Линейная, функциональная, линейно-функциональная (линейно-штабная): сравнительная характеристика и область применения.
3. Разновидности дивизиональных структур управления.
4. Проектная и матричная структуры управления: сравнительная характеристика и особенности функционирования.
5. Организационные структуры корпораций.
6. Современные тенденции развития организационных структур управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные типы структур организации: характеристики, достоинства и недостатки
2. Внутренние компоненты организационной структуры.

3. Механические и органические структуры управления.

4. Концепция центров ответственности.

Задание 1. Определите типы организационных структур управления:

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего эвена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации. О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей иди географическим регионам. О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры дозволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один - два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.

Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

Практическое занятие 4. Проектирование организационной структуры компании с помощью матриц соответствия

Выполнение практического задания:

Вопросы для обсуждения:

1. Этапы построения ОСУ.

2. Основные нормативы организационного проектирования

Вопросы семинара:

1. Характеристика методов организационного проектирования.

2. Этапы построения организационной структуры при системно-целевом подходе.

3. Признаки оптимальной организационной структуры. Задачи организационного проектирования.

4. Системный подход в организационном проектировании.

Задание 1.

1. Постройте структуры многоуровневых компаний:

а) структуру, объединяющую предприятия по технологической цепи производства конечного продукта;

б) структуру, объединяющую производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта.

2. Что вы можете сказать о рациональности данных структур?

3. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?

4. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.

5. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.

6. Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

Задание 2.

Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:

1) предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки);

2) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, а занимается только технологической подготовкой производства;

3) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%;

4) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает;

5) отходы металлолома предприятие продает на сторону.

Задание 3. Ситуационная задача.

Задание 4. Деловая игра «Марафуп».

Практическое занятие 5. Формы интеграции компаний, синергизм

Выполнение практического задания:

Вопросы для обсуждения:

1. Понятия «Организационное новшество», «организационное нововведение», «организационная рационализация».

2. Причины сопротивления изменениям в организации.

3. Управление организационными изменениями.

4. Организационная культура и ее влияние на формирование организационной структуры.

Задание 1. Ситуационная задача.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)

11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

- Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560972
- Жданов Д.А., Данилов И.Н. Организационная эволюция корпораций: Учебное пособие, М. Изд-во «Дело» АНХ, 2013
- Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 5-е изд. М.: ИНФРА-М, 2016, 558 с.
- Остервальдер, Ал., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей, М.: Альпина Паблишер, 2013

7.3. Дополнительная литература

- Гибсон Дж.Л. Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. Организации: поведение структура, процессы: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2014
- Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия Менеджмент (4), 2013, с. 76-92. *Оригинал - Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review, 1972, vol. 50, No. 4, pp. 37-46.*
- Масленикова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 304 с.
- Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004.
- Портер М.Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2014
- Greiner L. Revolution is still inevitable, Harvard business Review, 1998, № 76 (3), p. 62-63

7.4. Интернет- ресурсы

- **www.ecsocman.edu.ru** Образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок как на российские, так и зарубежные ресурсы для студентов, преподавателей и практикующих менеджеров.
- **www.aup.ru** Книги и статьи по менеджменту, нормативные документы, примеры бизнес планов и других видов документации, необходимой компании.
- **www.cfin.ru** Обзор современных инструментов управления компанией в современном мире. Полнотекстовые учебники и статьи по менеджменту.

- **www.ptpu.ru** Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». Много интересных статей, касающихся различных вопросов управления.
- **http://www.dis.ru** Подборка статей из журнала «Менеджмент в Росси и за рубежом»

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине **«Формирование организационной структуры компании»** 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

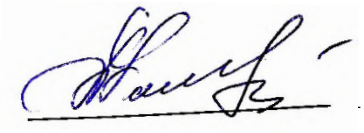
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины....9
4. Структура и содержание дисциплины....9
4.1. Структура дисциплины....9
4.2. Содержание дисциплины....12
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 13
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) 14
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 24
7.1. Нормативно-правовые документы....26
7.2. Основная литература....27
7.3. Дополнительная литература 27
7.4. Интернет- ресурсы....28
7.5. Справочные системы....28
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....28

1. Цели и задачи дисциплины.

Цели и задачи учебной дисциплины.

Цель дисциплины – формирование экономического мышления и экономической культуры, понимания рационального и эффективного управления организацией, выработка навыков анализа экономических процессов, аргументации и оценке различных теорий и концепций социально-экономического развития, осмыслении содержания и форм, происходящих хозяйственных процессов в мире и современной российской экономике,

Задачи дисциплины:

- помочь слушателям свободно ориентироваться в проблемах микро и макроэкономики, особенностях переходной экономики;
- сформировать у слушателей навыки анализа экономических процессов, аргументации и оценке различных теорий и концепций социально-экономического развития, осмыслении содержания и форм, происходящих хозяйственных процессов в мире и современной российской экономике,
- сформировать у слушателей знания и практические навыки в области оценки экономической эффективности деятельности организации.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом	• Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Методов оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала • Методов проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов • Методов анализа количественного и качественного состава персонала • Систем стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда • Систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала • Методов анализа социальных программ и определения их экономической эффективности	• Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом • Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц • Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой • Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала • Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с	• Анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений • Постановки стратегических целей в управлении персоналом • Разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом • Разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала • Формирование системы

		• Технологий и методов формирования и контроля бюджетов на персонал • Требований охраны и безопасных условий труда • Основ технологии производства и деятельности организации • Основ социологии, психологии и экономики труда • Основ управления социальным развитием организации • Методов проведения социологических исследований, изучения общественного мнения	профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала • Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации • Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом • Разрабатывать корпоративные социальные программы	оплаты и организации труда • Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации • Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда • Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-10 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	• Принципов целеполагания, организационного планирования и прогнозирования • Национальных и международных стандартов, лучшие практики по построению систем управления рисками • Законодательства Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками • Современных методов и приемов психологии управления	• Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения • Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками • Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации • Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками • Применять термины и принципы риск-менеджмента • Описывать бизнес-процессы с учетом рисков • Вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере управления рисками в рамках подразделения	• Определение целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований вышестоящего руководства • Подбор работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками

			• Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне продвинутого пользователя • Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников • Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении • Составлять календарный план работ работников • Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения • Прогнозировать и определять потребность в работниках	• Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников • Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения • Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения • Реализация плана построения системы управления рисками • Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения • Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		• основ нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятые видов и методов принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных

			результатов и выработки соответствующих управленческих решений
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	• основ формирования и функционирования систем управления организациями; • основных форм и методов сбора и обработки слабоструктурированной информации, необходимой для принятия стратегических решений; • основных механизмов сбора, анализа и интерпретации рыночной информации из внешней бизнес-среды и из внутренней среды компании • систем макроэкономических показателей развития России; • методов и механизмов влияния управления финансами на решение стратегических задач	• Выделять и описывать бизнес-процессы; • Анализировать внешнее и внутреннее окружение организации; • Формировать план развития организации как необходимый этап создания системы мониторинга; • Разрабатывать стратегию развития организации. • Находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития бизнеса; • Подготавливать и анализировать прогнозные и фактические формы финансовой отчетности; • Рассчитывать показатели коммерческой эффективности • определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии	• Методами анализа внешнего и внутреннего окружения организации; • Методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; • Методами формирования финансовых прогнозов; • Способами комплексного изучения отраслевых рынков, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка; • Методами формирования финансовых прогнозов.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	-
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет	-
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.11.	**Управленческая экономика**															**Зачет 2 ч**	**ПСК-6, ПСК-10, ОПК-4, УК-1**
1.11.1.	Предпринимательская среда	4	2		0,5	2		2									
1.11.2.	Основные макроэкономические показатели и экономическое развитие	7	3		0,5	2		4							Д		
1.11.3.	Деньги и кредит. Инфляция	4	2		1	1		2							Д		
1.11.4.	Международные валютно-кредитные отношения и валютная система	6	2		1	1		4							К		
1.11.5	Спрос и предложение на товары и услуги	7	3		1	2		4									

1.11.6	Экономические ресурсы и экономический потенциал организации	4	2		1	1		2									
1.11.7	Эффективность и интенсивность использования капитала организации	4	2		1	1		2									
	Итого:	**36**	**16**		**6**	**10**		**20**								**2**	

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

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.11.1. Предпринимательская среда	Инфляция как многофакторный процесс. Внешние и внутренние причины инфляции. Инфляция спроса и инфляция издержек. Измерение и показатели инфляции. Основные типы инфляции. Последствия инфляции. Антиинфляционная политика.	Финансово-кредитные институты. Функции центрального банка. Функции коммерческих банков. Специализированные кредитные организации. Банковские операции. Сущность пассивных и активных операций коммерческих банков. Денежно-кредитная политика. Основные направления денежно-кредитного регулирования. Общие методы денежно-кредитной политики.
1.11.2. Основные макроэкономические показатели и экономическое развитие	Валютные отношения и валютная система, понятие и элементы. Национальная и иностранная валюта. Конвертируемость валют. Валютные паритеты. Валютные ограничения, валютный контроль. Международная валютная ликвидность.	Расчетные виды валютного курса. Виды валютных курсов по степени гибкости. Гибридные виды валютного курса. Факторы, влияющие на валютный курс.
1.11.3. Деньги и кредит. Инфляция	Факторы, оказывающие влияние на эластичность предложения. Коэффициент эластичности: методика расчета и экономическая интерпретация.	Спрос на товары и услуги. Понятие спроса и объема спроса на какой - либо товар. Функция спроса. Ценовые и неценовые факторы спроса. Предложение товаров и услуг. Функция предложения. Ценовые и неценовые факторы предложения. Взаимодействие спроса и предложения.
1.11.4. Международные валютно-кредитные отношения и валютная система	Порядок отнесения имущества к основным фондам. Классификация основных фондов. Стоимостная оценка основных фондов.	Экономический потенциал и экономические ресурсы организации. Факторы экономического роста. Интенсивные и экстенсивные факторы.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1.11.5. Спрос и предложение на товары и услуги	Показатели эффективности и интенсивности использования капитала. Количественная и качественная оценка влияния факторов на	
1.11.6. Экономические ресурсы и экономический потенциал организации	Инфляция как многофакторный процесс. Внешние и внутренние причины инфляции. Инфляция спроса и инфляция издержек. Измерение и показатели инфляции. Основные типы инфляции. Последствия инфляции.	Антиинфляционная политика. Деньги и денежная система. Функции денег. Денежная система: понятие и элементы. Денежный оборот и денежные агрегаты — М0, М1, М2 и М3. Электронные средства платежа. Кредит и кредитная система. Формы кредита. Функции кредита.
1.11.7. Эффективность и интенсивность использования капитала организации	Валютные отношения и валютная система, понятие и элементы. Национальная и иностранная валюта. Конвертируемость валют. Валютные паритеты. Валютные ограничения, валютный контроль.	Понятие валютного курса. Расчетные виды валютного курса. Виды валютных курсов по степени гибкости. Гибридные виды валютного курса. Факторы, влияющие на валютный курс.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1.11.1.	Деньги и денежная система. Функции денег. Денежная система: понятие и элементы. Денежный оборот и денежные агрегаты — М0, М1, М2 и М3. Электронные средства платежа. Кредит и кредитная система. Формы кредита. Функции кредита.	2
1.11.2.	Сущность государственного регулирования валютных отношений. Формы валютной политики. Понятие валютного курса.	4
1.11.3.	Факторы, оказывающие влияние на эластичность спроса. Эластичность предложения. Виды эластичности предложения.	2
1.11.4.	Оценка развития организации за счет экстенсивных и за счет интенсивных факторов. Основные фонды.	4

1.11.5	Спрос и предложение на товары и услуги	4
1.11.6	Финансово-кредитные институты. Функции центрального банка. Функции коммерческих банков. Специализированные кредитные организации. Банковские операции. Сущность пассивных и активных операций коммерческих банков. Денежно-кредитная политика. Основные направления денежно-кредитного регулирования. Общие методы денежно-кредитной политики.	2
1.11.7	Международная валютная ликвидность. Сущность государственного регулирования валютных отношений. Формы валютной политики.	2
Итого:		**20**

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
1.11.1.	Предпринимательская среда	ПСК-6, ПСК-10,	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
1.11.2.	Основные макроэкономические показатели и экономическое развитие	ОПК-4, УК-1	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
1.11.3.	Деньги и кредит. Инфляция	ПСК-6, ПСК-10,	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
1.11.4.	Международные валютно-кредитные отношения и валютная система	ОПК-4, УК-1	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-24**

Практическое задание-кейс выполняется слушателями программы в межсессионный период освоения учебного содержания дисциплины и служит основанием для допуска к экзамену по дисциплине.

Примерные темы практических заданий

Задание 1. Дать количественную оценку влиянию изменения коэффициента оборачиваемости капитала и рентабельности продаж на динамику рентабельность капитала.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7500	10000
Чистая выручка от продаж, тыс. руб.	36000	52000
Средняя сумма капитала, тыс. руб.	20000	25000

Задание 2. Дать количественную и качественную оценку влиянию изменения коэффициента оборачиваемости капитала, рентабельности продаж и мультипликатора капитала на рентабельность собственного капитала.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9750	13200
Выручка от продаж, тыс. руб.	75000	102000
Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб.	40000	50000
В том числе собственного капитала, тыс. руб.	21 880	25975

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация (экзамен) проходит в два этапа.

1–ый этап - промежуточный зачет по макроэкономике. Зачет сдан, если число правильных ответов превышает 12.

Примерные вопросы для первого этапа.

1. Под предельной полезностью понимается:

а) максимальная полезность, извлекаемая из потребления одной единицы конкретной продукции.

б) удовлетворение, извлекаемое из потребления одной дополнительной единицы конкретной продукции.

в) полезность, извлекаемая из потребления всей массы произведенной продукции.

2. Максимально возможный объем производства в стране в каждый момент времени определяется:

а) объемом спроса на товары и услуги;

б) количеством выпущенных в обращение денег;

в) количеством и качеством труда, капитала и природных ресурсов при условии их полного использования.

3. Валовой внутренний продукт – это

а). Совокупная стоимость конечной и промежуточной продукция и услуг в обеих сферах национальной экономики.

б). Совокупная стоимость продукции сферы материального производства и сферы услуг независимо от национальной принадлежности предприятий, расположенных на территории данной страны.

в) Совокупная стоимость всего объема продукции и услуг в обеих сферах национальной экономики независимо от местонахождения национальных предприятий (в своей стране или за рубежом).

4. Добавленная стоимость включает в себя:

а) Заработную плату и прибыль конкретного предприятия.

б). Валовую продукцию предприятия за минусом текущих материальных издержек.

в) Заработную плату, прибыль и амортизацию конкретного предприятия.

5. Национальный доход – это:

а) Вновь созданная за год стоимость с учетом амортизационных отчислений.

б) Вновь созданная за год стоимость без учета суммы амортизации, косвенных налогов, государственных субсидий.

в) Вновь созданная за год стоимость за минусом потерь (от стихийных бедствий, ущерба при хранении и т.д.) и внешнеторгового сальдо.

6. Совокупный спрос – это:

а). Спрос на общий объем товаров и услуг, который может быть предъявлен при данном уровне цен.

б). Общий объем потребностей в товарах и услугах.

в). Общая стоимость товаров и услуг, проданных за год населению и хозяйствующим субъектам.

7. Совокупное предложение - это

а) Общее количество товаров и услуг, которое может быть произведено и предложено в соответствии со сложившимся уровнем цен.

б) Общее количество товаров и услуг, которое может быть реализовано в соответствии со сложившимся уровнем цен.

в) Общее количество товаров и услуг, на которое предъявляется спрос.

8. При изменении неценовых факторов на графике спроса и предложения происходит следующее изменение:

а) Кривая предложения смещается вверх или вниз.

б) Происходит перемещение точки равновесной цены по кривой спроса.

в) Кривая спроса смещается влево вниз или вправо вверх.

9. Выделите нетипичный вариант взаимодействия кривых совокупного спроса и совокупного предложения.

а) Повышение уровня доходов населения.

б) Скачок мировых цен на наиболее важные товары.

в) Сокращение спроса на сопутствующие товары.

10. Экономическое равновесие - это соответствие между:

а) Доходами и расходами населения.

б) Объемом импорта товаров (услуг) и объему экспорта товаров (услуг).

в) Ресурсами и потребностями.

11. Достижению экономического равновесия способствует:

а) Ценовой механизм.

б) Введение нормированного распределения ресурсов.

в) Ограничение агрегированного спроса.

12. Выделите предпосылку общего равновесия в экономике.

а) Равенство доходной и расходной частей государственного бюджета.

б) Рост доходов населения страны.

в) Соответствие общественных целей и экономических возможностей.

13. Экономическое развитие представляет собой

а) Увеличение валового внутреннего продукта.

б) Многофакторный процесс, отражающий как эволюцию хозяйственного механизма, так и смену на этой основе экономических систем.

в) Внедрение достижений научно-технического процесса в деятельность хозяйствующих субъектов.

14. К основным показателям уровня экономического развития можно отнести:

а) Расширение ассортимента производимой продукции (услуг).

б) Снижение себестоимости производимой продукции (работ, услуг).

в) Уровень и качество жизни населения.

15. Какой из перечисленных ниже процессов не относится к фазе подъема экономики?

а) Повышение уровня цен;

б) Рост выплат из различных социальных фондов;

в) Рост налоговых поступлений.

16. Какой из перечисленных ниже процессов не относится к фазе спада экономики?

а) Сокращение прибыли;

б) Падение курса акций;

в) Снижение уровня процентных ставок.

17. К ведущим показателям динамики экономического роста не относится:

а) Темпы роста заработной платы.

б) Темпы роста промышленного производства в целом, по основным отраслям и на душу населения.

в) Темпы роста ВВП и НД в расчете на душу населения.

18.К производственным факторам не относится:

а) Капитал.

б) Предпринимательскую способность.

в) Незавершенное производство.

19. При экстенсивном типе развития экономический рост достигается путем:

а) Уменьшения темпов капитальных вложений.

б) Количественного увеличения факторов производства.

в) Лучшего использования факторов производства.

20. Основной причиной инфляции является:

а) Превышение спроса на товары и услуги над объемом предложения.

б) Рост денежных доходов населения.

в) Рост цен на товары и услуги.

21. Одним из широко используемых показателей инфляции служат:

а) Индекс роста денежных доходов населения.

б) Индексы розничных цен.

в) Индекс объема продаж в стоимостном выражении.

22. Для галопирующей инфляции характерны темпы роста цен:

а) Примерно до десяти или несколько больше процентов в год.

б) Выражаемые, как правило, двузначными цифрами.

в) Свыше 50% в месяц (в течение трех-четырех месяцев).

23. Негативная функция инфляции состоит в том, что она:

а) Сужает возможности накопления.

б) Усиливает позиции властных структур.

в) Уменьшает диспропорции между производством промышленной и сельскохозяйственной продукции.

24. Депозитные деньги – это:

а) Деньги, выпускаемые государственным казначейством - министерством финансов или специальным государственным финансовым органом, ведающим кассовым исполнением государственного бюджета.

б) Бумажные знаки стоимости, возникшие взамен золота на основе кредита.

в) Система специальных расчетов между банками на основе банковских вкладов путем переноса суммы с одного счета на другой.

25. Пассивные операции банков служат для:

а) Мобилизации денежных средств банками.

б) Проведения операций банков с ценными бумагами.

в) Оказания расчетно-кассовых услуг банков.

26. Если количество денег в обращении возрастает, то это результат:

а) Увеличения суммы цен товаров.

б) Ускорения оборачиваемости денежной единицы;

в) Сокращения доли наличных денег в общей сумме платежных средств населения.

27. Спрос на деньги изменяется:

а) пропорционально динамике уровня цен;

б) обратно пропорционально от динамики реального ВВП;

в) пропорционально динамике уровня цен и одновременно обратно пропорционально рыночной процентной ставке.

28. Реальный годовой объем ВВП составляет 1600 млрд. руб., а скорость обращения денег равна 4. В этом случае масса реальных денег в экономике составит (млрд. руб.):

а) 300.

6) 320.

в) 400.

29. Термин «учетная ставка» означает:

а) Курс покупки ЦБ государственных облигаций на открытом рынке.

б) процентную ставку, по которой ЦБ предоставляет ссуды коммерческим банкам;

в) Увеличение общего объема резервов коммерческих банков.

30. Дефицит государственного бюджета образуется если:

а) Сумма активов государства превышает размеры его обязательств;

б) Сумма расходов государства превышает сумму налоговых поступлений;

в) Обязательства государства превышают его активы.

31. Международные валютные отношения – это:

а) совокупность общественных отношений, складывающихся при функционировании валюты в мировом хозяйстве и обслуживающих взаимный обмен результатами деятельности национальных хозяйств;

6) экономические отношения между странами по поводу купли-продажи валют;

в) общественные отношений, складывающихся при функционировании валюты в мировом хозяйстве и обслуживающих взаимный обмен товарами и услугами.

32. Валютная система – это:

а) совокупность правил совершения конверсионных опреций;

6) форма организации и регулирования валютных отношений, закрепленная межгосударственными соглашениями;

в) форма организации и регулирования валютных отношений, закрепленная национальным законодательством или межгосударственными соглашениями.

33. Выберите правильное определение валюты.

а) Валюта – банкноты и монеты государства, имеющего золотой запас.

6) Валюта - любой товар, способный выполнять денежную функцию средства обмена на международной арене;

в) Валюта - любой товар, способный выполнять денежную функцию средства обмена на международной арене.

34. Иностранная валюта – это:

а) наличная часть денежной массы, циркулирующая из рук в руки в форме денежных банкнот и монет.

6) платежное средство других стран, законно или незаконно используемое на территории данной страны;

в) законное платежное средство, имеющее свободное хождение на территории любых стран.

35. Выберите правильное определение резервной валюты.

а) Резервная валюта – международные валютные или валютные счетные единицы, в которой осуществляются расчеты между третьими странами;

6) Резервная валюта – валюта стран, где сохраняются валютные ограничения;

в) Резервная валюта - валюта, в которой страны держат свои ликвидные международные резервные активы, используемые для покрытия отрицательного сальдо платежного баланса.

36. Укажите компоненты международной валютной ликвидности.

а) средства на счетах в денежных единицах иностранных государств и международных денежных или расчетных единицах;

6) официальные золотые резервы страны;

в) резервная позиция в МВФ.

37. Какие валюты относятся в частично конвертируемым?

а) валюты, без ограничений обмениваемые на любые иностранные валюты;

6) валюты стран, где для резидентов и нерезидентов введен запрет обмена валют;

в) валюты стран, где сохраняются валютные ограничения.

38. Укажите правильное определение дисконтной валютной политики.

а) Дисконтная политика – снижение ставки рефинансирования центрального банка, направленное на повышение валютного курса и регулирование платежного баланса путем воздействия на международное движение капиталов;

6) Дисконтная политика - изменение учетной ставки центрального банка, направленное на регулирование валютного курса и платежного баланса путем воздействия на международное движение капиталов;

в) Дисконтная политика – воздействия на курс национальной валюты путем купли-продажи государственными органами иностранной валюты.

39. Максимально возможный объем производства в стране в каждый момент времени определяется:

а) объемом спроса на товары и услуги;

б) количеством выпущенных в обращение денег;

в) количеством и качеством труда, капитала и природных ресурсов при условии их полного использования.

40. Если и спрос и предложение товара вырастут, то равновесная цена:

а) повысится;

б) снизится;

в) сначала снизится, а потом вернётся к первоначальному уровню.

2 –ый этап - тест по микроэкономике. Результаты теста оцениваются следующим образом: отлично – 14-15 правильных ответов, хорошо – 12-13 правильных ответов и удовлетворительно - 10-11 правильных ответов.

Примерные вопросы для второго этапа.

1. В каком случае кривая производственных возможностей представлена прямой линией?

1. в условиях неограниченных ресурсов
2. в условиях абсолютной заменяемости экономических ресурсов
3. при ограниченных ресурсах такого быть не может
4. ни в каком

---

2. В какой форме получает доход собственник денежного капитала?

1. заработная плата
2. процента

3. прибыли
4. предпринимательского дохода

---

3. Экономическая система решает следующие вопросы?
1. что, где, для кого
2. когда, почему и кто
3. что, как, для кого и каков темп роста
4. каковы причины безработицы и инфляции

---

4. Альтернативные издержки - это?
1. трудоемкость изготовления ед. продукции
2. общая сумма затрат на изготовление ед. продукции
3. количество другого продукта, которым необходимо пожертвовать, чтобы увеличить объем производства данного продукта на единицу
4. издержки на изготовление единицу продукта при использовании альтернативного технологического процесса

---

5. Закон возрастания альтернативных издержек действует, если КВП имеет?
1. выпуклую форму
2. форму прямой
3. вогнутую форму
4. любую форму

---

6. К какому фактору производства относится станок?
1. к средствам производства
2. к оборотным средствам
3. к предметам потребления
4. к предметам труда

---

7. Определите, в каких случаях происходит сдвиг кривой предложения вправо?
1. при снижении цены данного товара
2. при предоставлении субсидий фирмам-производителям
3. при росте цен на товар-заменитель
4. при увеличении числа продавцов данного товара

---

8. Спрос на благо не эластичен по цене, если ценовая эластичность спроса?
1. больше 2
2. больше 1, но меньше 2
3. меньше 1
4. меньше 2

---

9. Если спрос на жевательную резинку эластичен по цене, то уменьшение цены на нее приведет к?
1. росту расходов населения на жевательную резинку
2. снижению расходов населения на жевательную резинку
3. повышению спроса на жевательную резинку
4. снижению спроса на жевательную резинку

---

10. Перекрестная эластичность спроса характеризует реакцию?
1. цены одного товара на изменение цены другого товара
2. величины спроса одного товара на изменение цены другого
3. цены одного товара на изменение предложения другого товара

4. величины спроса одного товара на изменение спроса на другое благу

---

11. Закон предложения выражает?
1. обратную связь между ценой и количеством продаваемого товара
2. прямую связь между ценой и количеством продаваемого товара
3. связь между эластичным и неэластичным товарами
4. меру эластичности каждого товара

---

12. Установите, что входит в понятие факторы производства?
1. издержи производства и рентабельность продукции
2. основные и оборотные средства
3. труд, земля, капитал
4. недвижимость и, денежные активы

---

13. Установите источники экстенсивного пути развития экономической системы?
1. изобретения и научные разработки
2. новые технологии
3. повышение квалификации работников
4. увеличение объема факторов производства

---

14. Установите источники интенсивного пути развития экономической системы?
1. новые месторождения полезных ископаемых
2. новые прогрессивные технологии
3. освоение новых земель
4. увеличение объема факторов производства

---

15. Определите, какой термин отражает способность и желание людей платить за товары и услуги?
1. потребность
2. спрос
3. необходимость
4. кредитоспособность

---

16. Колебания рыночного объема спроса на конкретный товар обуславливаются изменениями?
1. цен на ресурсы
2. вкусов и предпочтений потребителей
3. доходов потребителей
4. всех вышеперечисленных факторов

---

17. Какие из нижеперечисленных факторов оказывают непосредственное влияние на величину предельных издержек?
1. общие издержки
2. переменные издержки
3. средние постоянные
4. постоянные издержки

---

18. Параллельный сдвиг вправо линейной функции предложения означает?
1. увеличение объема предложения
2. уменьшение предложения в определенное число раз
3. уменьшение объема предложения
4. изменение предложения, не рассмотренное в приведенных ниже ответах

19. На рынке совершенной конкуренции при известных спросе и предложении в точке равновесия объем продаж?

1. минимальный
2. может быть увеличен при установлении цены ниже равновесной
3. может быть увеличен при установлении цены выше равновесной
4. максимальный

20. Сдвиг влево кривой предложения произошел из - за?

1. снижении цены на один из факторов производства
2. роста доходов покупателей
3. роста объема дотаций производителям
4. сокращения числа производителей

21. Одновременный рост предложения товара со снижением спроса на него обязательно приведет к?

1. снижению объема продаж
2. увеличению объема продаж
3. снижению равновесной цены
4. увеличению равновесной цены

22. Определите, при каких условиях фирма может увеличить объем выпуска продукции в текущий период времени по неизменной цене?

1. если возрастет спрос на ее продукцию
2. если возрастет предложение продукции
3. если спрос и предложение для данного уровня цены возрастут на одну и ту же величину
4. если возрастет спрос и снизится предложение

23. В случае, если, несмотря на изменение цены товара общая выручка не изменится, коэффициент ценовой эластичности?

1. равен 0
2. равен 1
3. больше 1
4. меньше 1

24. Эластичность спроса по цене измеряется как?

1. изменение в количестве, на которое предъявляется спрос, деленное на изменение в цене
2. изменение в цене, деленное на изменение в количестве, на которое предъявляется спрос
3. относительное изменение в количестве, деленное на относительное изменение цены
4. наклон кривой спроса

25. Укажите наименее ликвидное средство из перечисленных ниже активов?

1. наличные деньги
2. депозиты и вклады
3. государственные ценные бумаги
4. недвижимость

26. Можно утверждать, что с ростом цены на продукцию монополиста его общая прибыль ?

1. уменьшится
2. увеличится
3. останется без изменений
4. может уменьшиться, остаться без изменений или увеличиться

---

27. Владелец одной акции АО является его?

1. кредитором
2. задолжником
3. совладельцем
4. управляющим

---

28. Владельцем облигаций конкретного предприятия является его?

1. кредитором
2. задолжником
3. совладельцем
4. управляющим

---

29. Амортизация основных фондов – это?

1. износ основных фондов
2. процесс перенесения стоимости основных фондов на себестоимость изготовляемой продукции
3. восстановление основных фондов
4. расходы на содержание основных фондов

---

30. Амортизационные отчисления расходуется на?

1. приобретения сырья и машин
2. выплату заработной платы
3. закупку машин и оборудования взамен изношенных
4. аренду машин и оборудования

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе. Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответом на испытании, учебными достижениями в семестровый период.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	**Оценка**	**Требования к знаниям**
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает основные положения дисциплины, применения ее результатов в целях предпринимательства. Слушатель умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.

		Слушатель владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает основные положения дисциплины, их применения в рамках предпринимательской деятельности. Слушатель не умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель не владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Групповое занятие в интерактивной форме по теме " Предпринимательская среда"

Цель: получение теоретических и практических знаний об управленческой экономике, ее содержании, цели и задачах.

Содержание занятия:

1.Вводно-установочная часть преподавателя

2.Вопросы к обсуждению:

- Понятие и методология управленческой экономики.
- Кривая производственных возможностей и роль альтернативных издержек в принятии управленческих решений.
- Управление трансакционными издержками фирмы.
- Управление трансакционными издержками фирмы.

3.Оценка самостоятельной работы

Задания для самостоятельной работы: подготовить выступления по темам:

- Управленческая экономика в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.
- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество.

Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Групповое занятие в интерактивной форме по теме " Спрос и предложение на товары и услуги"

Цель: получение теоретических и практических знаний об оценке и прогнозировании спроса и предложения, эластичности, как экономической категории.

Содержание занятия:

1.Вводно-установочная часть преподавателя

2.Вопросы к обсуждению:

- Понятия спроса и предложения. Рыночное равновесие.
- Значение эластичности в принятии решений.
- Государственное воздействие на рыночное равновесие.
- Оценка и прогнозирование спроса.

3.Оценка самостоятельной работы

Задания для самостоятельной работы: подготовить выступления по темам:

1. Понятие эластичности в экономике.
2. Эластичность спроса по цене.
3. Коэффициент эластичности спроса по цене.
4. Области практического применения теории ценовой эластичности спроса.
5. Перекрестная эластичность спроса.
6. Эластичность спроса по доходу.
7. Эластичность спроса и выручка продавцов.
8. Ценовая эластичность предложения.
9. Фактор времени и изменение ценовой эластичности предложения.
10. Теория спроса и предложения и её учёт при принятии управленческих решений.

Групповое занятие в интерактивной форме по теме «Экономические ресурсы и экономический потенциал организации»

Цель и задачи: приобретение практических навыков в применении теории и оценки производства.

1.Вопросы к обсуждению:

- Производство и производственная функция.
- Деятельность фирмы в краткосрочном периоде.
- Закон убывающей отдачи.
- Долгосрочный период производства: изокванта и изокоста.
- Определение оптимальной комбинации ресурсов.

2.Решение практических задач по теме

1) Технология разработки прогноза социально-экономического развития.

2) Основные методологические принципы и задачи прогноза социально-экономического развития.

3) Классификация (типизация) прогнозов.

Ответы на вопросы должны быть обстоятельными и развернутыми

3. Задача

Между предприятиями-изготовителями установились определенные хозяйственные связи. Первое предприятие продало свою продукцию второму предприятию на сумму 10 млн. руб., а остальную продукцию реализовало на товарном рынке на 20 млн. руб. Второе и третье предприятие поставили четвертому предприятию продукцию, соответственно, на 50 и 100 млн руб.; четвертое - пятому на сумму 400 млн руб. Пятое предприятие, реализовав свою продукцию на рынке, получило 700 млн руб. Рассчитайте величину конечного продукта (КП) и промежуточного продукта (ПП), а также размер валового внутреннего продукта (ВВП), созданного этими предприятиями.

3.Оценка самостоятельной работы

Задания для самостоятельной работы: подготовить выступления по темам:

- Основные модели рынков совершенной и несовершенной конкуренции.

- Определение цены и объемов производства для конкурентной фирмы.
- Равновесие рынка свободной конкуренции.
- Границы эффективности конкурентных рынков.
- Общая характеристика рынков несовершенной конкуренции.
- Монополия и ее виды.
- Поведение фирмы в условиях чистой монополии.
- Ценовая дискриминация. Рыночная власть.
- Модель рынка монополистической конкуренции.
- Экономическая прибыль фирмы в условиях монополистической конкуренции в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- Экономические последствия неценовой конкуренции.
- Монополистическая конкуренция и экономическая эффективность.

Групповое занятие в интерактивной форме по теме «Государственное регулирование рыночной экономики»

Цель и задачи: приобретение практических навыков в выработке управленческих решений о государственном регулировании рыночной экономики.

1.Вопросы к обсуждению:

1. Цели, функции и инструменты государственного регулирования рыночной экономики.

2. Обеспечение законодательной базы конкуренции.

3. Управление внешними эффектами рынка (теорема Р. Коуза).

2.Решение практических задач по теме

1) Основные макроэкономические показатели экономики страны.

2) Расчеты по индикативному планированию.

3) Программно-целевой метод планирования и его особенности.

Ответы на вопросы должны быть обстоятельными и развернутыми

3. Задача

Национальное производство включает два условных товара: X и Y. X – потребительский товар, Y - инвестиционный товар. В текущем году произведено 200 единиц товара X по цене 2 дол. за единицу и 10 единиц товара Y по цене 4 дол. за единицу. К концу текущего года 6 используемых единиц инвестиционного товара должны быть заменены новыми в связи с их полным полезным использованием.

Определить: ВВП, ЧВП, объем валовых инвестиций, объем чистых инвестиций.

3.Оценка самостоятельной работы

7.1. Нормативно-правовые документы

- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)

- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
- Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
- Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
- Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
- Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

- Агапова Т.А., Серегина С.Ф. "Макроэкономика. Учебник". - М.: Флагман Трейд, 2016.
- Бернанке Б. "Экономикс. Экспресс-курс". - СПб.: Питер, 2013.
- Бродская Т.Г., Миропольский Д.Ю. "Макроэкономика. Учебник". - СПб.: Питер,2014.
- Елисеев А.С. "Экономика". - М.: «Дашков и К», 2014.
- Киселева Е.А. "Макроэкономика. Экспресс-курс. Учебное пособие". – М.: КноРус, 2014.
- Лукас Р.Э. "Лекции по экономическому росту". - М.: Дело АНХ, 2013.

7.3. Дополнительная литература

- Управленческая экономика : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Е. В. Пономаренко, В. А. Исаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19203-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/556142.
- Розанова, Н. М. Управленческая экономика : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 425 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17940-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568773.
- Мэнкью Н.Г. "Микроэкономика". - СПб.: Питер, 2013.
- Новикова И.В. "Макроэкономика. Курс интенсивной подготовки". - М.: Тетралит, 2013.
- Нуреев, Р.М. Курс микроэкономики : учебник для вузов / Р.М. Нуреев. - 2-е изд., изм. - М. : Норма, 2016.
- Овчинников Г.П., Яковлева Е.Б. "Макроэкономика". - М.: Бизнес-Пресса, 2012.
- Пястолов С.М. "Экономика". - М.: ACADEMIA, 2012.

- Ромер Д. "Высшая макроэкономика". - М.: ИД Высшей школы экономики, 2014.
- Самуэль Боулз "Микроэкономика. Поведение, институты и эволюция". – М.: Издательство "Дело АНХ", 2011.
- Самуэльсон, П.Э. Экономика / П.Э. Самуэльсон, В.Д. Нордхаус ; пер. с англ. - 18-е изд. - ООО Издательский дом «Вильямс», 2007. Серегина С.Ф. "Макроэкономика. Учебник". – М.: Юрайт, 2014.

7.4. Интернет- ресурсы

Интернет ресурсы в рамках дисциплины не используются

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Используются следующие технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей

- LCD – проектор,
- ноутбук,
- экран,
- флипчарт,
- фломастеры.

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы

ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ОПК-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

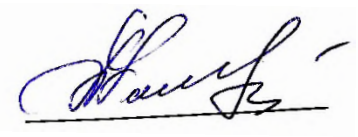
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....7
4. Структура и содержание дисциплины....7
4.1. Структура дисциплины....7
4.2. Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....15
7.1. Нормативно-правовые документы....17
7.2. Основная литература....17
7.3. Дополнительная литература....18
7.4. Интернет- ресурсы....18
7.5. Справочные системы....18
7.6. Иные источники....19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....19

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирования у слушателей теоретических знаний и практических навыков принятия управленческих решений на этапах создания предприятия и управления его деятельностью. Данная дисциплина призвана сформировать экономико-математическое мышление, которое будет необходимо в дальнейшей деятельности руководителя на этапе принятия эффективных управленческих решений. Данная дисциплина дает знания, умения и навыки, которые составят базисную основу при анализе, планировании и организации эффективной деятельности объекту управления на стадиях его жизненного цикла.

Задачи дисциплины:

- изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений;
- получение практических навыков в применении изучаемых методов разработки и принятия управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических управленческих задач;
- формирование навыков адаптации изученных методов к конкретным управленческим ситуациям.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	• Особенностей деловых коммуникаций в современных условиях; • закономерностей и механизмов регуляции поведения людей в процессе их деятельности; • принципов и правил эффективного использования информационных и коммуникационных технологий на предприятии; • специфику формирования и совершенствования психологического климата и организационной культуры предприятия	• налаживать деловое общение и взаимодействие с персоналом и партнерами; • применять в управленческой деятельности нормы и принципы деловой этики; • выявлять «слабые места» менеджмента в таких аспектах, как согласованность целей, задач и полномочий сотрудников, система информирования, коллегиальное сотрудничество, материальная и нематериальная мотивация, коммуникации; • формировать эффективные модели коммуникации, отвечающие актуальным коммерческим интересам и бизнес - целям; • Разрешать корпоративные конфликты и конфликтные ситуации	• технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации, • Применением информационных и коммуникационных технологий на предприятии. • Методами формирования и совершенствования психологического климата и организационной культуры предприятия; • Методами разрешения корпоративных конфликтов и конфликтных ситуаций •
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**

ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	• норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовых понятий и механизмов коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенностей кросс-культурной коммуникации	• применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • воспринимать на слух и понимать основное содержание профессионально-ориентированных текстов	• навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
ДПК-9 Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	• Принципов и модели формирования и управления проектами и изменениями; возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании.	• Разрабатывать программу крупномасштабных изменений в компании (программу реструктуризации); представить межфункциональную деятельность в виде проекта.	• Навыками управления проектами и изменениями; формирования и осуществления крупномасштабных изменений в структуре и системах управления компанией для повышения конкурентоспособности бизнеса.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.12.	**Методы принятия управленческих решений**															**Зачет 2 ч**	**ПСК-11, ОПК-4, ДПК-9**
1.12.1.	Роль управленческих решений в деятельности менеджера	6	2		1	1		4							Д		
1.12.2.	Управление и принятие решений	6	2		1	1		4							Д		
1.12.3.	Эффективность и реализация управленческих решений	6	2		1	1		4							Д		
1.12.4.	Комбинаторика	6	2		1	1		4							Д		
1.12.5	Теория игр в принятии управленческих решений	6	4		2	2		2							К		

1.12.6	Теория массового обслуживания	6	4		2	2		2									
	Итого:	**36**	**16**		**8**	**8**		**20**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д), кейс (К).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
1.12.1. Роль управленческих решений в деятельности менеджера.	Постановка проблемы, определение целей и задач экспертизы. Разработка процедуры экспертизы. Отбор и оценка экспертов.	Проведение опроса и согласования оценок. Формализация полученной информации и ее обработка. Анализ результатов.
1.12.2. Управление и принятие решений.	Роль управленческих решений в деятельности менеджера. Функциональный и ситуационный подходы к процессу управления. Законы и методы управления и их значение в процессе принятия решений. Условия и факторы качества управленческих решений.	Понятие о качестве управленческих решений и факторах ее определяющих. Роль модели в обосновании решений. Организация процесса разработки управленческого решения.
1.12.3. Эффективность и реализация управленческих решений.	Последовательность внедрения решений. Методы оценки эффективности управленческих решений. Ответственность за управленческие решения. Основы оптимизации управленческих решений.	Сущность оптимизации управленческих решений. Роль экономико-математических методов в принятии решений. Основные принципы оптимизации решений
1.12.4. Комбинаторика.	Роль комбинаторики в оптимизации управленческих решений.	Принципы и методы решения комбинаторных задач.
1.12.5. Теория игр в принятии управленческих решений.	Основные понятия и элементы теории игр. Чистые и смешанные стратегии и методы их поиска для участником с матрицей игры (2*2). Чистые и смешанные стратегии для участников с матрицей игры (m*2).	Применение теории игр для принятия решений в условиях неопределенности. Критерии Лапласа, Вальда, Гурвица, Сэвиджа.
1.12.6. Теория массового обслуживания	Сущность и область применения. Основные понятия и определения. Методы статистики, используемые в данной теории. Проведение наблюдений и обработка результатов.	Расчетные формулы, используемые при решении задачи. Критерий оценки решения и требования, предъявляемые к информации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1	Понятие о качестве управленческих решений и факторах ее определяющих. Роль модели в обосновании решений. Организация процесса разработки управленческого решения.	4
2	Сущность оптимизации управленческих решений. Роль экономико-математических методов в принятии решений. Основные принципы оптимизации решений.	4
3	Роль комбинаторики в оптимизации управленческих решений.	4
4	Чистые и смешанные стратегии и методы их поиска для участником с матрицей игры (2*2). Чистые и смешанные стратегии для участников с матрицей игры (m*2).	4
5	Теория массового обслуживания. Сущность и область применения. Основные понятия и определения. Методы статистики, используемые в данной теории.	2
6	Марковские процессы. Основные понятия и элементы. Сфера применения. Матрицы перехода и дохода, принципы их формирования. Прогнозирование вероятности успеха и неудачи деятельности фирмы. Прогнозирование ожидаемого дохода фирмы.	2
	Итого:	**20**

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - кейс-задание и работа в группах;
   - темы диспутов;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)				
1	Эффективность и реализация управленческих решений.	Диспут	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
2	Теория игр в принятии управленческих решений.	Кейс-задание	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
Итого:				**0-30**

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

Темы диспутов

1. Понятие и значение управленческого решения. Области принятия решения.
2. Типы процессов управления.
3. Управленческие задачи и их специфика.
4. Стратегии и тактики решения управленческих задач.
5. Управление и сущность управленческих решений.
6. Функции управленческих решений.
7. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке управленческого решения.
8. Классификация и типология управленческих решений.
9. Формы разработки управленческих решений.
10. Формы реализации управленческих решений.
11. Уровни и модели принятия решений.
12. Информационное обеспечение принятия управленческих решений.
13. Качество управленческих решений.
14. Требования к управленческому решению и условия их достижения.
15. Организационные и психологические предпосылки принятия качественных решений.
16. Целевая ориентация управленческих решений.

17. Процедуры и механизмы разработки управленческих решений.
18. Схема разработки и формирования управленческого решения.
19. Проблема и ее внутренняя структура. Контроль и диагностика проблемы.
20. Управленческая проблемная ситуация.
21. Выработка управленческих решений на основе опыта, здравого смысла и интуиции.
22. Влияние неопределенности на разработку решений.
23. Риск, его разновидности, оценка последствий.
24. Разработка решений в условиях неопределенности.
25. Оценка степени риска и теория полезности.
26. Внешняя среда организации и ее основные свойства.
27. Адаптация организации к внешней среде.
28. Специфика поведения руководителя в рискованных ситуациях.
29. Методы разработки управленческих решений: аналитические, статистические, математические.
30. Методы разработки управленческих решений: активизирующие, эвристические и метод сценариев.
31. Методы разработки управленческих решений: экспертные методы
32. Критерии и ограничения принятия решения.
33. Обеспечение сопоставимости сравниваемых вариантов. Оценочные системы.
34. Анализ альтернатив решения.
35. Основные процедуры разработки, согласования, принятия, утверждения и организации выполнения решения.
36. Социально-психологические основы разработки управленческого решения.
37. Организация процесса разработки решения.
38. Организация выполнения принятых решений.
39. Организация процесса коллективного принятия решений.
40. Регламентное управление и разделение ответственности.
41. Социальная и нравственная ответственность руководителя.
42. Сущность, значение, виды и функции контроля в управлении.
43. Классификация видов контроля, процесс контроля и психологические особенности его осуществления.
44. Принципы профессионального принятия решений (зарубежный опыт).
45. Общие подходы к оценке эффективности управленческого решения.
46. Поиск супероптимальных решений.
47. Решение и его свойства. Понятие управленческих решений (УР).
48. Методы снижения риска при принятии УР.
49. Эффективность УР и ее составляющие.
50. Организационная эффективность.
51. Социальная эффективность.
52. Экономическая эффективность.
53. Качественная и количественная оценка эффективности решений.
54. Влияние состава группы на принятие решений.
55. Специфика принятия решений в паритетных и иерархических группах.
56. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений.
57. Использование власти и влияния при принятии УР.
58. Модель принятия решений Врумма-Йеттона и ее возможности для руководителя в практике управления.

Практическое задание для работы в группах (кейс)

Принцип Парето Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Виль-

фредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например, - 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли; - 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли; - 20% ошибок обусловливают 80% потерь; - 80% ошибок обусловливают 20% потерь; - 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия; - 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается

80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

Список вопросов к промежуточной аттестации

1. Наука об управленческих решениях и ее связь с другими науками.
2. Понятие об управленческом решении.
3. Типология управленческих решений.
4. Условия и факторы качества управленческих решений.
5. Понятие и природа управленческого решения.
6. Классификация решений.
7. Требования к качеству управленческих решений.
8. Процесс принятия решений и его структура.
9. Управленческие решения и ответственность.
10. Аппарат управления и процесс принятия решений.
11. Методы моделирования и оптимизации решений.
12. Экспертные методы в процессе принятия решений.
13. Оценка качеств эксперта.
14. Экспертные оценки и способы изменений.
15. Информационные технологии и системы поддержки принятия решений.
16. Среда организации и основные факторы риска.
17. Понятие и классификация рисков.
18. Количественная оценка уровня риска.
19. Методы управления рисками.
20. Коллективные методы выработки и принятия управленческих решений.
21. Особенности и проблемы групповой работы.
22. Оценка эффективности решений.
23. Разработка процедуры экспертизы.
24. Отбор экспертов.
25. Проведение опроса и согласование полученных оценок.
26. Формализация и обработка полученной информации
27. Экспертная оценка инвестиционных рисков.
28. Основные понятия и принципы теории игр.
29. Теория игр. Смешанная стратегия.
30. Теория игр. Ситуация m*2.

31. Применение теории игр в инвестиционных решениях (принятие решения в условиях неопределенности).

32. Теория массового обслуживания. Основные понятия и применение.

33. Основные элементы системы массового обслуживания.

34. Основные расчетные формулы ТМО.

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения заданий, использует в ответе материалы литературы, обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную степень овладения программным материалом.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют минимальную степень овладения программным материалом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические задания по дисциплине:

Задание 1:

Ситуация 1 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3 Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 4 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5 Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомагнитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем:

a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.

b. Определить весь перечень возможных альтернатив.

c. Провести расчеты доходности.

d. Выбрать единственное решение.

Ситуация 6 Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е. Вам предстоит:

a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.

b. Рассчитать доходность.

c. Принять единственное решение.

Задание 2:

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»? Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести? Ответы на вопросы оформите в таблице.

Задание 3:

Использование метода Дельфи для принятия управленческого решения в турфирме. Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены). Цель: выработать оптимальное управленческой решение

посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок. 1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем) (см. рис.). 2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5-8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы. 3 этап. Определите наиболее весомые альтернативы, результаты оформите в таблице.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Цыганов В.В. Информационный менеджмент: механизмы управления и борьбы в бизнесе и политике : словарь-справочник / Цыганов В.В., Бухарин С.Н.. — Москва : Академический Проект, 2020. — 507 c. — ISBN 978-5-8291-2929-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/94866.html.— ЭБС «IPRbooks».

2. Управленческий анализ в бизнесе : учебное пособие / Н.В. Дюженкова [и др.].. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 81 c. — ISBN 978-5-8265-2429-9. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/123048.html.— ЭБС «IPRbooks».

3. Искусственный интеллект в интеллектуальных системах управления биотехнологическими робототехническими системами : учебное пособие / А.В. Шафрай [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 217 c. — ISBN 978-5-4497-2071-9. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/128381.html.— ЭБС «IPRbooks».

4. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560423

7.3. Дополнительная литература

1. Сулицкий В.Н. Деловая статистика и вероятностные методы в управлении и бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сулицкий В.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2019.— 400 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50981.— ЭБС «IPRbooks».

2. Сафонова Л.А. Методы и инструменты принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2018.— 298 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54768.— ЭБС «IPRbooks».

3. Урубков А.Р. Статистические методы и модели в бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Урубков А.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2011.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51098.— ЭБС «IPRbooks».

7.4. Интернет- ресурсы

- Официальный сайт Министерства финансов РФ, http://www.minfin.ru.
- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru
- Министерство экономического развития Российской Федерации, http://www.economy.gov.ru/minec/main

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»
Органы исполнительной и судебной власти	
http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии

http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации
Образовательные ресурсы	
http://www.law.edu.ru	Юридическая Россия – образовательный правовой портал
http://www.xlaw.ru/pred_pravo	Образовательный портал. Предпринимательское право.
http://www.businessvoc.ru	Бизнес-словарь
Сайты периодических изданий	
http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru//	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

http://www.miripravo.ru	Международное торговое и предпринимательское право.
http://www.rbc.ru	Сайт «РосБизнесКонсалтинг» - тематические новости, аналитические материалы, информация о фондовых и валютных рынках.
http://www.allmedia.ru	Российский деловой портал Альянс Медиа
http://www.consalting.ru/	Группа компаний "Консалтинг.Ру"
http://www.cfin.ru	тематические онлайн-библиотеки - учебно-методические материалы по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, бухгалтерскому учету, экономике
http://www.aup.ru.	
http://www.rcsme.ru/	Ресурсный центр малого предпринимательства
http://www.hr-portal.ru.	Сайт, посвященный управлению персоналом
http://www.bankir.ru	Сайт, посвященный банковской деятельности
http://www.mediacia.com	Центр медиации и права
http://www.vestnik-gosreg.ru	Вестник государственной регистрации
http://www.bankrot.ru	Российский антикризисный ресурс
http://www.bankrotstvo.ru	Интернет-проект Банкротство.RU
http://www.bankrupt.ru	Бизнес-портал о банкротствах
http://buhgalte.ru/	Информационный ресурс по бухучету
http://www.sovbuh.ru/	Советник бухгалтера
http://provodka.ru/	Клуб бухгалтеров

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	**Индикаторы**
ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления рисками; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании
ОПК-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ДПК-9 Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Применяет методы стратегического управления персоналом, разрабатывать кадровую политику организации, управлять интеллектуальной собственностью организации

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

АУДИТ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ, ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA А.О. Календжян

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 7
4. Структура и содержание дисциплины 7
4.1. Структура дисциплины 7
4.2 Содержание дисциплины 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 14
7.1 Нормативно-правовые документы 15
7.2 Основная литература 15
7.3 Дополнительная литература 16
7.4 Интернет-ресурсы 16
7.5. Справочные системы 17
7.6 Иные источники 17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 17

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Аудит маркетинга и продаж, организация маркетинга в компании» предназначена для слушателей программы MBA, принимающих в своей профессиональной деятельности стратегические важные для бизнеса решения.

Изучение дисциплины, должно обеспечить развитие ряда компетенций в области маркетингового планирования и анализа маркетинговой информации, состоящей в способности принятию маркетинговых стратегий как компании в целом, так и отдельных брендов или линеек продукции или услуг.

Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях на должностях руководителей (директор, генеральный директор, директор по маркетингу, коммерческий директор, директор по продажам), предполагают, что они должны знать особенности маркетингового планирования и влияния маркетинговой стратегии на всю деятельность организации.

Объектом изучения в дисциплине является существующие концепции анализа рынка.

Предметом изучения – методика выбора маркетинговой стратегии компании.

При изучении дисциплина используются метод системного анализа, методы анализа внешней среду, методы выбора позиционирования предложения компании, метода анализа поведенческой поведения в различных ситуация принятие решения о покупке.

Цель дисциплины – развитие компетенции, состоящей в способности определять и реализовывать маркетинговую стратегию компании.

Задачи дисциплины:

- Дать представление о многообразии предмета и неоднозначности принятия решений, связанных с выбором маркетинговой стратегии;
- Сформировать у слушателей теоретические знания и практические навыки в области применения различных методов выбора маркетинговой стратегии.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 4. Управление маркетинговой деятельностью организации	ПСК-5 Формирование маркетинговой стратегии организации	• Методики проведения комплексного маркетингового исследования • Особенностей риск-менеджмента • Инструментов бренд-менеджмента • Принципов стратегического и оперативного планирования • Методов и стратегию ценообразования • Принципов логистики распределения и сбыта • Методов управления проектами • Методологий разработки маркетинговых стратегий • Различных моделей описание маркетинговой стратегий	• Разрабатывать маркетинговую стратегию организации • Прогнозировать результаты, планировать и создавать условия для результативной маркетинговой деятельности организации • Выстраивать систему взаимодействия маркетинговой службы с другими подразделениями организации • Реализовывать альтернативные маркетинговые стратегии в организации • Выбирать подходящий контексту подход к	• Организация работы маркетинговой службы в рамках стратегии развития организации, текущих бизнес-процессов и проектной деятельности организации • Создание и развитие стратегической системы для выполнения маркетинговых функций в организации • Создание и развитие операционной системы для выполнения маркетинговых функций в организации

			разработке маркетинговой стратегии	

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	• по составу необходимой маркетинговой информации для проведения качественного исследования; • теоретических знаний систем оценок и методов отработки маркетинговой информации	• уметь составить план проведения исследования; • уметь собирать необходимую информацию; • правильно выбирать способ сбора маркетинговой информации; • уметь разработать анкету для проведения маркетингового исследования;	• методами маркетинговых исследований для их реализации в практической деятельности; • методами составления технических заданий на исследования; • навыками планирования маркетинговых исследований;
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	• о целях и задачах исследования рынка; • об основных направлениях проведения маркетинговых исследований • о типологии маркетинговых исследований; • о методологии проведения маркетинговых исследований; • о способах сбора информации, ее систематизации, методах обработки и хранения;	• планировать и организовывать проведение маркетингового исследования; • координировать деятельность участников исследовательского процесса; • организовывать и проводить самостоятельно маркетинговые исследования на различных рынках	• навыками анализа внутренней и внешней для компании информации и принятие практических решений по выбору маркетинговой стратегии методами глубинных и сфокусированных интервью; • Анализ внутренней и внешней для компании информации и принятие практических решений по выбору маркетинговой стратегии

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.1.	**Аудит маркетинга и продаж, организация маркетинга в компании**															**Зачет 2 ч**	**ПСК-5, ОПК-4, УК-3**
2.1.1.	Роль и развитие маркетинга на предприятии с учетом изменений ситуации в экономике	6	2		1	2		4							Д		
2.1.2.	Анализ бизнес - среды: модели и методы	6	2		1	2		4							К		

2.1.3.	Формирование ассортиментного портфеля и ценовой политики	8	4		1	1		4							Д		
2.1.4.	Развитие каналов продаж	8	4		1	1		6							О		
2.1.5	Формирование программы продвижения	8	4		-	2		6									
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

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

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Роль и развитие маркетинга на предприятии с учетом изменений ситуации в экономике	Анализ внешней среду компании. Анализ глобальных факторов и анализ факторов из индустрии/сегмента. Анализ продуктового портфеля компании.	Изменение приоритетов и роли маркетинга: эволюция изменений с учетом рыночной ситуации. Концепция рыночной ориентации: уровни и ожидаемые результаты.
Анализ бизнес - среды: модели и методы	Анализ внешней среды компании, модели - 5 сил Портера, 4P, 5P, 5P+, 9P, 4C, Стратегия голубого океана.	Основные источники информации и методы ее сбора. Анализ внешней среды маркетинга в целях разработки стратегического и тактического планов маркетинга. Оценка и анализ деятельности конкурентов: оценка конкурентоспособности компании. Специфика проведения исследований на рынке B2B и B2C Анализ конкретной ситуации «Оценка привлекательности нового проекта для компании» на примере компании по производству медицинских изделий ООО «Тонар».
Формирование ассортиментного портфеля и ценовой политики	Анализ внутренних ресурсов компании с использованием модели «Цепочка создания ценности компании», Модели Гранта, методики «Стратегическая гибкость в использовании» ресурсов	Правила предоставления скидок. Успешные стратегии ценообразования. Практикум «Установление цен на новый товар с учетом поставленных целей и ценообразования конкурентов» на примере компании по производству продуктов питания ООО «Арон».
Развитие каналов продаж	Анализ всех мест принятия решения на пути продукта или услуги, анализ критериев принятия решения и их важности для всех видов потребителей, исследование влияния критериев, исследование эластичности спроса при изменениях различных критериев.	Каналы распределения: формирование сбытовой сети и оценка ее эффективности Филиалы, торговые представители, дилеры, франчайзи и т. д. – алгоритм выбора.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Формирование программы продвижения		Анализ доступных ресурсов и принятие финального решения, особенности принятия решений и осуществления выбора, ограничения по достоверности информации и когнитивные смещения.Подходы к анализу эффективности продвижения: как перевести затраты в прибыль. Методики расчета эффективности программы продвижения. Концепция «возвратов на маркетинговые инвестиции» (Return on Marketing Investment (ROMI)). Практикум «Формирование проекта программы продвижения по основным методам стимулирования» на примере компании ООО «АйсВик».

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
2.1.1.	Роль и идеология маркетинга в компании: операционный и стратегический. Традиционная и современная концепция маркетинга и расширение сферы его применения: новые функции и секторы экономики.	4
2.1.2.	Аналитическая функция маркетинга в компании: что, как, когда и для чего анализировать. Маркетинговая информационная система компании: структура, схема создания, внутренняя отчетность и внешняя информация Виды и специфика маркетинговых исследований: качественные и количественные. Планирование: алгоритм подготовки и проведения исследования.	4
2.1.3.	Концепция товара, форма представления и его характеристики. Методики анализа и оптимизации ассортиментного портфеля.	4
2.1.4.	Современные тенденции развития сбытовых каналов.	6
2.1.5	Современные тенденции и тренды в продвижении: ALT и BTL. Методы продвижения и стимулирования продаж торгового звена.	6
Итого:		**24**

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2.1.1.	Роль и развитие маркетинга на предприятии с учетом изменений ситуации в экономике	ПСК-5, ОПК-4, УК-3	Диспут	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
2.1.2.	Анализ бизнес - среды: модели и методы	ПСК-5, ОПК-4, УК-3	Кейс	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
2.1.3.	Формирование ассортиментного портфеля и ценовой политики	ПСК-5, ОПК-4, УК-3	Диспут, опрос	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
	Итого:				**0-45**

Для проверки текущего уровня знаний Студентам курса будет предложено ответить на следующие вопросы:

1. Что такое МПР?
2. Для чего нужно составлять карту МПР?
3. Что такое критерии выбора?
4. Что определяет стратегический маркетинг?
5. Какие типы построения стратегий есть
6. В чем их различие, плюсы и минусы?
7. Что такое Маркетинг Микс?
8. Как планировать границу, разделяющую маркетинг и продажи?
9. Какую информацию маркетинг должен передавать в другие отделы компании?
10. Какие методы маркетинговых исследований существуют?

Примерные темы заданий для текущего контроля знаний слушателей

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

«Определение и выбор потенциальной маркетинговой стратегии вашей компании» выполняется слушателями программы в течение всего периода освоения учебного содержания дисциплины и служит существенным основанием для получения экзамена по дисциплине

Требования к написанию кейса:

- Краткое описание компании, сферы деятельности и ключевых целей.
- Постановка проблемы в области стратегического маркетинга, требующая проведения соответствующего анализа и синтеза решения.
- Обоснованный выбор подхода к решению проблемы.
- Проведенный анализ с использованием любого из изучаемых подходов и моделей
- Принятие и обоснование решения в области стратегического маркетинга
  Объем – не более 4 страниц.

Примерная тематика кейсов:

- Тематика кейсов одна – разработка маркетинговой стратегии компании участника обучения. Если студент на данный момент не работает ни в одной компании, то он может написать зачетную работу по опыту работы на предыдущем месте, в крайнем случае допустимо написать работу в малой группе – 2 человека.

В качестве проверочной работы для оценки текущего уровня знаний студентам будет предложено решить кейс.
«Проанализируйте все места принятия решения (МПР) через которые продвигается ваш товар или услуга. Оцените критерии принятия решения, которыми руководствуются потребители в каждом МПР. Представьте критерии принятия решения в одном любом МПР и обоснуйте почему вы думаете, что они таковы. Анализ критериев принятия решения вам понадобиться при выполнении зачетного задания по итогам прохождения курса»

Критерии оценки компетенций.

Формой промежуточной аттестации является зачет. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при предоставлении докладов, заданий и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
более 70	*Зачтено*	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; законодательные и нормативные документы в области налогового, трудового права. Слушатель умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; применять принципы и методы проведения исследований на практике. Слушатель владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и

		обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.
менее 70	*Не зачтено*	Слушатель не знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; законодательные и нормативные документы в области налогового, трудового права. Слушатель не умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; применять принципы и методы проведения исследований на практике. Слушатель не владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практическое занятие «Формирование ассортиментного портфеля и ценовой политики»

1. Формирование системы управления маркетингом.
2. Разработка плана маркетинга для конкретного предприятия.
3. Презентация своего плана.
4. Подготовка резюме по разработанному плану

* Примечание: занятие проводится на основе заполнения рабочей тетради после консультаций преподавателя и выбора объекта планирования. После каждого этапа идет публичное обсуждение конкретных результатов планирования. Осуществляется разбор методических ошибок, допущенных в процессе планирования, и делаются рекомендации по дальнейшим шагам разработки плана маркетинга. В конце подводятся итоги планирования на основе подготовленного резюме

Практическое занятие «Развитие каналов продаж»

Вопросы для обсуждения

1. Понятие каналов распределения
2. Виды торговых посредников
3. Критерии выбора каналов распределения
4. Разбор ситуаций

*Примечание: форма проведения занятия - семинар - «круглый стол».

Семинар с использованием метода «круглого стола» - разновидность диалога. Он требует от преподавателей и/или привлекаемых для проведения занятия специалистов-практиков реализации принципа коллективного обсуждения проблемы, умения соединить элементы доказательства и убеждения в ходе дискуссии с последующим подведением итогов работы.

Практическое занятие «Формирование программы продвижения»

Вопросы для обсуждения

1.Понятие коммуникаций маркетинга

2.Факторы, определяющие структуру комплекса продвижения

3.Реклама

4.Стимулирование сбыта

5.Паблик рилейшнз

6.Личная продажа.

7. Средства стимулирования продаж

Разбор ситуаций

*Примечание: форма проведения занятия - семинар - «круглый стол».

Семинар с использованием метода «круглого стола» - разновидность диалога. Он требует от преподавателей и/или привлекаемых для проведения занятия специалистов-практиков реализации принципа коллективного обсуждения проблемы, умения соединить элементы доказательства и убеждения в ходе дискуссии с последующим подведением итогов работы.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Титова В.А. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023.— 469 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45050.— ЭБС «IPRbooks».

2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561387.

3. Соколоверов А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс]/ Соколоверов А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 214 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41471.— ЭБС «IPRbooks».

4. Кондрашов В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 319 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52650.— ЭБС «IPRbooks».

5. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 621 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52666.— ЭБС «IPRbooks».

6. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2019.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Эриашвили Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Эриашвили Н.Д., Коротков А.В., Синяева И.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 463 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10488.— ЭБС «IPRbooks».

2. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2016.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

3. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 621 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16464.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Сайт по вопросам маркетинга http://www.sostav.ru.

2. Сайты Банка России (Центрального Банка Российской Федерации, Сбербанка, банка ВТБ-24, Росбанка) http://www.sbr.ru; www.sbrf.ru;

www.vtb.ru; www.rosbank.ru

3. Сайт Гильдии маркетологов. Информация о мероприятиях, проводимых гильдией, в т.ч. о всероссийском конкурсе выпускных квалификационных работ по специальности http://www.marketologi.ru

4. Лаборатории управления рынком Высшей школы маркетинга и развития

бизнеса. Информация об исследованиях рынков различных отраслей и сфер деятельности http://www.marketing.hse.ru Интернет-ресурс

5. Учебники и учебные пособия по маркетингу http://www.alleng.ru

6. Портал учебной литературы, статей по различным направлениям маркетинговой деятельности предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности http://www. 4p.ru

7. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека –online»: специализируется на учебных материалах для ВУЗов по научно-гуманитарной тематике, а так же содержит материалы по точным и естественным наукам http://www.biblioclub.ru

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

7.6 Иные источники

1. Маркетинг
2. Маркетинг в России и за рубежом
3 .Маркетинг и маркетинговые исследования
4. Практический маркетинг
5. Маркетинговые коммуникации
6. Маркетолог
7. Управление каналами дистрибуции

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5 Формирование маркетинговой стратегии организации	Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ОПК-4 Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды

в профессиональной деятельности	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

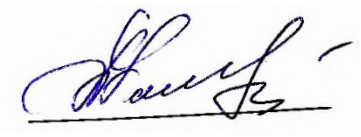
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины 8
4.2. Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 13
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине 14
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 19
7.1 Нормативно-правовые документы 33
7.2 Основная литература 33
7.3 Дополнительная литература 34
7.4 Интернет-ресурсы 34
7.5. Справочные системы 34
7.6 Иные источники 34
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 35

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Стратегический маркетинг в эпоху цифровой трансформации» предназначен для освоения слушателями навыков организации процесса управления и организации маркетинга в компании.

Целью дисциплины является формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к управлению маркетингом в компании.

Задачи дисциплины:

- формирование у слушателей понимания алгоритма и основных этапов процесса организации маркетинга в компании,

- знания основных функций маркетинга, которые актуальны при принятии управленческих решений,

- формирования навыков применения основных методик оценки рынка, анализа клиентов компании, определения основных влияющих факторов при работе на рынке,

- формирование навыков организации контроля и оценки эффективности маркетингового подразделения.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 3. Разработка и реализация маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга	ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	• Инструментов маркетинговых коммуникаций • Состава процесса стратегического и оперативного планирования • Организацию рекламного дела • Законодательства Российской Федерации и международное право в области маркетинговой деятельности, стандарты и этические принципы, регулирующие коммуникационную политику организации • основных источников маркетинговой информации (внешней и внутренней) • методов и критериев сегментации; • алгоритмов разработки комплекса маркетинг-микс • алгоритмов, показателей и детализацию планирования продаж;	• Проводить внутренние и внешние коммуникационные кампании • Формировать имидж и деловую репутацию организации • Продвигать товары (услуги) организации на рынок • Улучшать бизнес-процессы организации в области коммуникационной политики • Выстраивать систему коммуникаций в организации на уровне стратегий • Проводить анализ результативности коммуникационной политики • Использовать инструменты проектного управления в выработке эффективной коммуникационной политики	• Разработка системы маркетинговых коммуникаций в организации • Разработка и проведение коммуникационных кампаний в организации • Формирование каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации • Разработка технических заданий и предложений по формированию фирменного стиля и рекламной продукции организации • Формирование имиджа и деловой репутации организации • Организация и проведение мероприятий по связям с общественностью для формирования маркетинговых

		• Методологию разработки маркетинговых стратегий • Различных моделей описание маркетинговой стратегий	• Находить инновационные, креативные решения для успешного развития компании; • Разрабатывать стратегию развития организации; • Оценивать эффективность маркетинговых решений • Выбирать подходящий контексту подход к разработке маркетинговой стратегии	коммуникаций организации • Разработка и проведение рекламных акций по стимулированию продаж • Работа с инструментами прямого маркетинга • Подготовка рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений • Анализа и мониторинга рынка; • Модели ассортиментного анализа
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		• по оценке роли и обоснованию целесообразности проведения маркетинговых исследований; • по составу и порядку разработки программы маркетинговых исследований; • по составу необходимой маркетинговой информации для проведения качественного исследования; • теоретические знания систем оценок и методов отработки маркетинговой информации	• уметь составить план проведения исследования; • уметь собирать необходимую информацию; • правильно выбирать способ сбора маркетинговой информации; • уметь разработать анкету для проведения маркетингового исследования; • уметь обработать собранную маркетинговую информацию; • уметь проанализировать полученные результаты и	• методами маркетинговых исследований для их реализации в практической деятельности; • методами составления технических заданий на исследования; • навыками планирования маркетинговых исследований; • технологиями разработки аналитических отчетов о состоянии рынка и их презентации руководству компании

		составить отчет о проведении маркетингового исследования	
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	• о целях и задачах исследования рынка; • об основных направлениях проведения маркетинговых исследований • о типологии маркетинговых исследований; • о методологии проведения маркетинговых исследований; • о способах сбора информации, ее систематизации, методах обработки и хранения; • о способах оценки надежности маркетинговой информации	• планировать и организовывать проведение маркетингового исследования; • координировать деятельность участников исследовательского процесса; • организовывать и проводить самостоятельно маркетинговые исследования на различных рынках	• навыками анализа внутренней и внешней для компании информации и принятие практических решений по выбору маркетинговой стратегии методами глубинных и сфокусированных интервью; • анализировать полученные данные о потребителях • Анализ внутренней и внешней для компании информации и принятие практических решений по выбору маркетинговой стратегии

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.2.	**Стратегический маркетинг в эпоху цифровой трансформации**															**Зачет 2 ч**	**ПСК-4, ОПК-4, УК-3**
2.2.1.	Маркетинг как интегрирующая функция в принятии управленческих решений. Система управления маркетингом.	6	2		1	2		4									
2.2.2.	Управление персоналом маркетинговых служб	6	2		1	2		4							О		
2.2.3.	Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом. Принцип тактического анализа и проектирования.	8	4		1	1		4							Т		

2.2.4.	Управление маркетингом на инструментальном, корпоративном, функциональном уровнях.	8	4		1	1		6							О		
2.2.5	Стратегическое и оперативное планирование маркетинга на предприятии. Последовательность разработки планов. Бюджет маркетинга	8	4		-	2		6									
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: тест (Т), опрос (О)

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.2.1. Маркетинг как интегрирующая функция в принятии управленческих решений. Система управления маркетингом.	Понятие управления маркетингом. Особенности и виды управления маркетингом. Управление деятельностью. Управление функцией. Управление спросом. Маркетинговое управление. Принципы управления маркетингом.	Система управления маркетингом как процесс деятельности и функционирования всех элементов в целом. Содержание процесса управления маркетингом. Функциональный, институциональный, поведенческие подходы в анализе процесса управления маркетингом. Маркетинг как объект управления в производственном процессе. Конкретные функции управления маркетингом. Место маркетинга в управлении
2.2.2. Управление персоналом маркетинговых служб	Положение о подразделении маркетинга. Управление персоналом маркетинговых служб и подразделений. Управляющий маркетингом, его статус, функции, права и обязанности. Проблемы централизации и децентрализации управления маркетинговой деятельностью. Программно-целевое управление маркетингом и распределение полномочий в планировании и реализации маркетинговых программ.	Должностные инструкции специалистов службы маркетинга и технических исполнителей. Политика управления персоналом в области заработной платы, найма, продвижения по службе, масштабов и вида контроля, продолжительности и интенсивности труда в течение рабочего дня, организации условий труда, а также в области обучения и повышения квалификации сотрудников.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.2.3. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом. Принцип тактического анализа и проектирования.	Принцип информационной достаточности. Принцип материального и морального стимулирования. Принцип согласования по целям деятельности фирм. Принцип экспертного отслеживания информационной достаточности. Принцип соответствия управления уровню развития коллектива. Принцип тактического анализа и проектирования деятельности фирмы.	Принцип профессионализма руководства. Принцип прибыльности и эффективности. Принцип централизации и децентрализации. Принцип единоначалия коллегиальности. Принцип контроля. Принцип делегирования полномочий. Принцип организационного проектирования
2.2.4. Управление маркетингом на инструментальном, корпоративном, функциональном уровнях.	Управление товаром. Управление ценой. Управление каналами распределения и коммуникационными маркетинговыми средствами. Основные задачи и принципы планирования в системе управления маркетингом. Ранжирование стратегических задач. Природа и содержание маркетингового плана предприятия. Составление пана маркетинга: аннотация; анализ ситуации на рынке (анализ рынка, анализ товара, анализ конкурентов, анализ сбыта, подробный анализ факторов внешней среды).	Портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии и конкурентные преимущества фирмы. Сегментация рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование и репозиционирование, разработка комплекса маркетинга.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.2.5. Стратегическое и оперативное планирование маркетинга на предприятии. Последовательность разработки планов. Бюджет маркетинга		Анализ положения предприятия на рынке (сильные и слабые стороны предприятия, возможности и опасности); цели маркетинга (в соотношении товаров, потребителей и рынков); разработка маркетинговой стратегии (в соотношении целевого рынка, позиционирования и программы «маркетинг микс»); составление рабочей программы, планируемый бюджет, прибыли и убытки (демонстрирующие, как отразится реализация плана маркетинга на предприятии); контроль за реализацией (как оценка реализации маркетингового плана и принятие необходимых мер по исправлению нежелательных последствий)

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
2.2.1	Содержание процесса управления маркетингом. Функциональный, институциональный, поведенческие подходы в анализе процесса управления маркетингом. Маркетинг как объект управления в производственном	4
2.2.2	Программно-целевое управление маркетингом и распределение полномочий в планировании и реализации маркетинговых программ. Должностные инструкции специалистов службы маркетинга и технических	4
2.2.3	Принцип соответствия управления уровню развития коллектива. Принцип тактического анализа и проектирования деятельности фирмы. Принцип профессионализма	4
2.2.4	Портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии и конкурентные преимущества фирмы.	6
2.2.5	Составление пана маркетинга.	6

Итого:	**24**

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
2.2.3	Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом. Принцип тактического анализа и проектирования.	ПСК-4, ОПК-4, УК-3	Тест	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
2.2.4	Управление маркетингом на инструментальном, корпоративном, функциональном уровнях.	ПСК-4, ОПК-4, УК-3	Опрос	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
2.2.5	Стратегическое и оперативное планирование маркетинга на предприятии. Последовательность разработки планов. Бюджет маркетинга	ПСК-4, ОПК-4, УК-3	Тест	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-5 0-5 0-5
	Итого:				**0-45**

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

Примерные темы опроса

2.2.3. «Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом. Принцип тактического анализа и проектирования»

1. Базовые критерии сегментации потребителей на рынках B2B и B2C: обоснованный выбор.

2. Основные методы сегментации. Алгоритм отбора целевых клиентских сегментов рынка.

3. Составление и сравнение "профилей" сегментов потребителей. Определение емкости рынков и рыночных сегментов: базовые подходы, их преимущества и недостатки. Прогнозирование потенциальной емкости рынка.

4. Ассортиментный портфель: продуктовая стратегия

5. Методики анализа и оптимизации ассортиментного портфеля.

6. Основные правила формирования сбалансированного ассортиментного портфеля: размер и уровни ассортимента.

7. Оптимальные подходы к разработке новых товаров и услуг.

8. Управление сбытовыми каналами

9. Филиалы, торговые представители, дилеры, франчайзи и т. д. – алгоритм выбора.

10. Стимулирование и ценообразование в сбытовых каналах. Конфликты в сбытовой сети и варианты их решения. Маркетинговая поддержка и ее применение для успешных продаж

11. Классификация клиентов и их характеристики. Факторы, влияющие на решение о покупке. Модель процесса покупки на рынках B2B и B2C.

2.2.5. «Стратегическое и оперативное планирование маркетинга на предприятии. Последовательность разработки планов. Бюджет маркетинга». Ценообразование: основные решения

1. Особенности современного ценообразования, значение цены в маркетинг – миксе. Основные факторы, влияющие на установление цены.

2. Цены и методы ценообразования с учетом специфики каналов продаж.

3. Формирование комплекса коммуникаций

4. Методы продвижения и стимулирования продаж торгового звена: трейд маркетинг. Стимулирующие акции и программы лояльности: преимущества и недостатки.

5. Медиапланирование. Медиамикс. Правила выбора агентства и специфика работы с агентствами.

6. Подходы к анализу эффективности продвижения: как перевести затраты в прибыль.

7. Методики расчета эффективности программы продвижения. Концепция «возвратов на маркетинговые инвестиции» (Return on Marketing Investment (ROMI)).

8. Процесс разработки нового продукта

9. Разработка прототипов нового продукта, уточнение концепции и проверка качества путем тестирования: тестирование продукта внутри компании, тест потребителя, расширенный полевой тест.

10. Аудит маркетинга и продаж

Цели и задачи проведения аудита маркетинга и продаж. Схема проведения аудита, формирование опросных материалов и реализация мероприятий по результатам аудита.

Задание. Анализ бизнес - среды: модели и методы

2.2.4. Управление маркетингом на инструментальном, корпоративном, функциональном уровнях.

Составьте кейс.

Маркетинговая информационная система компании: структура, схема создания, внутренняя отчетность и внешняя информация.

Анализ внешней среды маркетинга в целях разработки стратегического и тактического планов маркетинга. Оценка и анализ деятельности конкурентов: оценка конкурентоспособности компании.

Интерпретация результатов исследования и оформление отчета, презентация результатов. Заметки практика: исследования с небольшим бюджетом, исследования своими силами. Специфика проведения исследований на рынке B2B и B2C.

Пример теста для текущей аттестации:

1. Организация, которая обеспечивает подключение к Интернет, называется:

а) доменом

б) сервером

в) провайдером

2. Какие два показателя лучше всего подходят для оценки эффективности интернетмагазина в Google Analytics?

а) просмотры страниц и показатель отказов

б) показатель отказов и средняя длительность сеанса

в) просмотры страниц и доход

3. Пользователи А и Б однократно посещают ваш сайт. Во время посещения пользователь А покупает один из товаров. Прежде чем покинуть сайт, он совершает ещё одну покупку. Пользователь Б ничего не покупает. Каков коэффициент транзакций этих двух посещений?

а) 50%

б) 0%

в) 33%

г) 200%

д) 100%

4. В чем отличие охватов от показов на Facebook?

а) охват - общее количество раз, когда реклама попала в поле зрения пользователей, показы – количество уникальных пользователей, видевших рекламу

б) отличий нет, показы - старое название охвата

в) охват - количество уникальных пользователей, видевших рекламу, показы – общее количество раз, когда реклама попала в поле зрения пользователей.

5. Что значит CPE?

а) цена за вовлеченность

б) цена за клик

в) цена за 1000 показов

г) цена за установку приложения

6. Какой из рекламных текстов соответствует правилам модерации Facebook?

а) Эктоморф или мезоморф? Индивидуальные программы по типу телосложения!

б) Индивидуальная программа питания - эффективное оружие в борьбе с лишним весом!

в) Личный тренер - вариант для тех, кто ценит время и хочет получить гарантированный результат

7. В какой социальной сети возможен таргетинг на представительства конкурентов?

а) ни в какой

б) во всех

в) в ВК и в Одноклассниках

г) только во ВК

8. Вы даете таргетированную рекламу через MyTarget. Где эта реклама не будет показываться ни при каких условиях?

а) в Моем Мире

б) в Facebook и в ВК

в) в Facebook

г) в Одноклассниках и Моем мире

9. Как называется такой прием черного SEO, когда пользователю и поисковым системам на одной и той же странице выдается разная информация?

а) фишинг

б) клоакинг

в) дорвей

г) аффилиат

10. Как указываются все денежные показатели в аккаунте рекламодателя Яндекс Директ?

а) с учетом НДС, ставка меняется в зависимости от страны рекламодателя

б) без учета НДС

в) с учетом НДС согласно законодательству РФ

11. Какие метрики не относятся к поведенческим факторам?

а) средняя продолжительность просмотра страницы сайта

б) число просмотров за сеанс

в) количество уникальных посетителей

г) показатель отказов

12. Open rate, применительно к email-маркетингу, - это метрика, которая показывает...

а) какой процент людей кликнул по ссылке в письме

б) какой процент людей отписался

в) какой процент людей открыл письмо

г) какой процент людей отметил письмо как спам

13. От чего зависит показатель качества рекламных объявлений в Google Adwords?

а) CTR объявления

б) релевантность объявления

в) качество лендинга

г) все вышеперечисленное

14. Какое условие для участия в конкурсе Facebook официально считает нелегальным?

а) лайкнуть пост

б) прокомментировать пост

в) поделиться им с друзьями

г) все вышеперечисленное

15. Что такое CTA в лидогенерации?

а) click through action

б) call to action

в) cost to action

г) come to action

16. Какой из следующих типов формата рекламы на Youtube не существует?

а) медийная

б) пропускаемая

в) статичная

г) оверлей

17. Если CTR рекламной кампании равен 4%, а количество показов равно 1000, то сколько человек кликнули по объявлению?

а) 4

б) 200

в) 40

г) 20

18. Зачем нужен файл robots.txt?

а) чтобы указать поисковым системам, какие страницы не нужно индексировать

б) чтобы прописать в нем главное зеркало сайта

в) чтобы указать поисковому боту, как часто нужно индексировать ваш сайт

г) все вышеперечисленное

19. От чего зависит цена клика в Google Adwords?

а) показателя качества объявления
б) тематики
в) оба варианта
г) ни один из перечисленных

20. Одно рекламное объявление сконвертило 5% от 500 кликнувших по объявлению, а второе - 20% от 100. Какое объявление оказалось более успешным?

а) первое
б) второе
в) они одинаково успешны

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Основные маркетинговые функции в компании.
2. Порядок проведения детального маркетингового анализа.
3. Основные разделы технического задания на проведение маркетингового исследования.
4. Алгоритм проведения сегментации рынка.
5. Порядок проведения методики «Оценка конкурентоспособности компании».
6. Основные стратегии ценообразования.
7. Методы проведения мониторинга цен на аналоги конкурентов.
8. Основные методы ценообразования нового продукта.
9. Алгоритм расчета прогноза продаж нового продукта.
10. Основные показатели целесообразности разработки нового продукта.
11. Порядок определения основных вариантов стимулирования сбыта.
12. Разработка плана продвижения и выбор основных инструментов продвижения.
13. Основные разделы маркетингового плана.
14. Основные статьи затрат и порядок формирования маркетингового бюджета инновационного проекта.
15. Методы контроля и оценки эффективности маркетингового плана.

Формой промежуточной аттестации является зачет. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при предоставлении докладов, заданий и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
более 70	*Зачтено*	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; законодательные и нормативные документы в области налогового, трудового права. Слушатель умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; применять принципы и методы проведения исследований на практике. Слушатель владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.

менее 70	*Не зачтено*	Слушатель не знает основные понятия, категории и инструменты различных управленческих решений; законодательные и нормативные документы в области налогового, трудового права. Слушатель не умеет определять экономические показатели, риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; применять принципы и методы проведения исследований на практике. Слушатель не владеет методами и приемами анализа экономических явлений и процессов, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия – задания:

Кейс №1 Позиционирование AUDI

Audi была основана в 1909 году Августом Хорхем. Отсюда, кстати появилось и название – немецкая фамилия Horch, в переводе означающая “слушать”, звучит по-латыни как Audi. Позже, уйдя из созданной им же компании Audi Август Хорх основал компанию Horch. В 1932 году компании объединились под именем Avto Union. Знаменитые четыре кольца – это символы четырех компаний, составлявших консорциум Avto Union к 1934 году, - “DKW”, “Audi”, “Horch” и “Wanderer”.

В 1964 году, когда акции Audi были куплены концерном Volkswagen, которому они и принадлежат по сей день, автомобили Audi не пользовались большим спросом и не занимали существенной доли рынка. Некогда роскошные, в общественном сознании, они стояли не выше народных автомобилей Volkswagen. Перед компанией стояла исключительно сложная задача – на инертном, консервативном, очень подверженном воздействию стереотипов рынке возродить знаменитый в прошлом брэнд и поднять его с народного до уровня люкс-класса.

Сегодня основные конкуренты Audi – Mercedes и BMW, и в структуре продаж компании уверенно растет доля машин представительского класса. Во многом своим успехом концерн Audio бязан продуманной маркетинговой политике, классическим инструментам маркетинга, “пяти Р” – товарной политике, позиционированию, ценовой политике, политике продвижения товара и public relations, - необходимо добавить еще один – customer service – сервис.

Главный принцип, которым руководствуется компания Audi в своей деятельности, звучит так: “Think globally, act locally”, что можно перевести как “Думать на перспективу, а действовать по обстоятельствам”. Это означает, что компания стремится приспособиться к местным условиям той страны, на территории которой она работает. В отношении товарной политики этот принцип выражается в том, что компания стремится осваивать наиболее крупные рынки, строя на территории страны производство именно тех автомобилей, на которые есть спрос. Так, крупные сборочные заводы Audi находятся в Китае и в Бразилии – эти регионы компания считает наиболее перспективными. Рынки этих стран очень отличаются от немецкого рынка – наибольшей популярностью там пользуются модели Audi80 и 100, которые давно уже сошли с рынка и не производятся в Германии.

Продажи в каждой стране имеют свои особенности – в США 79% от общего числа продаваемых Audi – это полноприводные Audi Quattro, самым большим спросом пользуются мощные шести- и восьмицилиндровые (A8). В Германии все модели продаются одинаково хорошо, в Швейцарии предпочтение отдается спортивным машинам S-серии и машинам с мощным двигателем, в Австрии лучше всего продается модель с дизельным двигателем с прямым впрыском.

Как член концерна Volkswagen, Audi участвует в единой закупочной программе, согласно которой все закупки делаются централизованно, для всех членов концерна сразу.

Этому помогает единая для всех членов концерна концепция платформ: все брэнды Volkswagen (Audi, Volkswagen, Seat, Skoda), за исключением Volkswagen Trucks строятся на четырех основных платформах (спортивные модификации и кабриолеты находятся в тех же классах, что и основная модель). Это означает, что машины проще производить и что многие запчасти одного брэнда подойдут к собрату, другому брэнду, построенному на той же платформе.

По тем же платформам, для удобства сравнения и проведения маркетинговых исследований, разнесены и основные конкуренты. К платформе “A” относятся такие модели, как Volkswagen Polo, Golf A4, Volkswagen Bora, младшие модели Audi TT, Audi A3, Seat Toledo, Skoda Oktavia. К платформе “B” относятсяAudiA4, VolkswagenPassat, старшие модели Audi TT, Основными конкурентами этого класса признаны автомобили BMW третьей серии и Ford.

Платформа “C” – этоAudiA6. Ее конкурентами концерн считает Mercedes E, Rover, а также BMW пятой серии. И последняя платформа “D”, объединяет автомобили представительского класса, ЭтоAudiA8, а ее основные конкуренты – BMW седьмой серии и Lexus.

Необходимое условие успеха для производителя автомобилей – точное позиционирование каждой модели и полное соответствие ожиданиям целевой аудитории, поэтому каждая модель на всех стадиях разработки постоянно проходит потребительские тестирования. Так, при создании нынешнего “флагмана” Audi– спортивной модели Audi TT– потребителям давали возможность не только оценить внешний вид автомобиля, но и сравнить его с конкурентами – BMW Z3, Mercedes SLK, Porsche Boxter.

Сравнительный анализ также позволяет выявить ниши рынка, пока не захваченные конкурентами. Так, например, при работе над позиционированием Audi TT выяснилось, что большинство спортивных машин обладают агрессивным, немного “снобским” имиджем и что отталкивает некоторых возможных покупателей, которые “не дотягивают” до “настоящего покупателя спортивной машины”. В результате Audi TT стала позиционироваться не как чисто спортивная машина, а скорее, как машина для отдыха, сохранившая большинство спортивных черт. Такой шаг позволил привлечь в число покупателей тех самых “чуть неспортивных” покупателей, которые не могли решиться на приобретение Porsche или Mercedes.

Практика показывает, что целевая аудитория любой модели Audi формируется приблизительно одинаково:

10 – 20 % - клиенты, переключившиеся на Audi с аналогичных моделей BMW,

10 –20 % - клиенты, переключившиеся на Audi с аналогичных моделей Mercedes-Benz,

более 50 % - владельцы прежних моделей Audi, решивших купить новую машину, остальной – бывшие владельцы Volkswagen, специально “созревшие” на то, чтобы купить Audi.

Цена стала для Audi серьезным маркетинговым инструментом, во многом позволившим позиционировать товар. При формировании ценовой политики Audi ориентируется на Mercedes и BMW, причем соотношение колеблется от страны к стране.

Если принять цену BMWза 100%, то в мире цена на Audi будет где-то выше, где-то ниже, чем на BMW, но в среднем такой же, цена на аналогичные модели Mercedes– несколько выше.

К столь высоким “престижным” ценам Audi шла постепенно. Этому способствовала одна из особенностей ценовой политики компании – не снижать цены, когда товар начинает уходить с рынка. Когда рынок устает от данной модели, Audi не предлагает те же машины дешевле (что характерно для автомобильного бизнеса), а предоставляет дополнительные удобства по той же цене (постепенно двигая среднюю цену и престижность машины вверх, что и является целью развития брэнда). Каждая новая модель продолжает тенденцию, повышая цены и имиджа автомобиля. Вместе с мощностью растет цена автомобиля и, незаметно для рынка и для потребителя, Audi постепенно перемещается в более дорогую нишу без явного повышения цен и падения объемов продаж.

Машины распространяются через каналы, принадлежащие концерну Volkswagen.

Всего сейчас у Volkswagen около 10000 дилеров, осуществляющих продажи по всему миру. Казалось бы, этого более чем достаточно для относительно небольшой (по сравнению с Volkswagen) Audi. Однако задачи у этих двух брэндов, пусть даже принадлежащих одному хозяину, разные, а значит, разными должны быть пути их решения.

Именно поэтому Audi решилась на долгосрочную и дорогостоящую программу разделения брэндов, считая, что невозможно продавать Volkswagen Polo и Audi A8 в одном и том же месте, одними и теми же людьми, поскольку Polo– это недорогой массовый продукт, а Audi A8 – эксклюзив, который требует соответствующего обслуживания. Сейчас Audi предъявляет к своим дилерам ряд жестких требований, вплоть до того, чтобы в автосалоны Volkswagen и Audi были разные входы и машины находились в разных помещениях, их продавали разные люди. Программа разделения брэндов пересматривает также целый ряд новых условий по площади и оформлению салона, а также нормативы наличия машин на складе – так, например, если дилер продает 5000 автомобилей в год, то он должен иметь на складе минимум 15 машин и еще 10 в резерве для демонстрации клиентам.

Для разделения продаж Volkswagen и Audi есть еще одна причина маркетингового характера: как только выходит новая модель автомобиля, все внимание потребителя переключается на нее, что существенно вредит спросу на все остальные модели. В то же время, если дилер работает только с одним брэндом – Audi, то риск снижения продаж при ыходе, скажем, нового Volkswagen’a, значительно ниже.

Audi активно поддерживает свою дилерскую сеть. Во-первых, ни один, даже самый важный, клиент не покупает машину непосредственно у Audi (исключение было сделано только для компаний, занимающихся прокатом автомобилей), а только у официальных партнеров – дилеров, которые получают машины от официальных импортеров.

Компания следит за тем, чтобы дилер получал достаточный доход с продажи машин – средний стабильный дилер получает маржу около 14%, еще небольшую надбавку – если он удовлетворяет всем требованиям поставщика; возможны такие дополнительные бонусы в зависимости от задач и премии за большую долю шикарных машин в структуре продаж. В итоге хороший дилер получает порядка 20% дохода, из которых он 1% по условиям договора обязан использовать на рекламу. Регулярно Audi проводит дилерские конференции.

В структуре Audi существует специальное подразделение, которое занимается исключительно производством рекламной продукции для дилеров – стендов, фирменных флагов, наружной рекламы, растяжек, специальных табличек с названием модели вместо номера автомобиля, настенных плакатов, презентационных CD-ROMов, видеофильмов, предназначенных для демонстрации в автосалоне, а также подарков для покупателей.

Подобные материалы, во-первых, облегчают дилерам оформление розничных салонов, а во-вторых, позволяют поддерживать единый стандарт фирменного стиля Audi по всему миру, что, в итоге, приводит к высокой узнаваемости брэнда. Методы продаж

автомобилей не регламентируются производителем и зависят от местных условий и менталитета: в Италии, Испании машины покупаются прямо со склада. В Германии, как правило, клиенты выбирают машину в автосалоне дилера и заказывают ее индивидуально, лишь 15-20% годовых Audi покупаются в Германии с дилерского склада. Что касается машин представительского класса, то 95% дилеров заказывают A8, а не берут готовые. Такая же тенденция наблюдается во всем мире – до 1998 года в США лишь 5% машин покупались на заказ, а сейчас более 50% машин продаются в заказном исполнении. Специалистам по продажам Audi навязывать клиенту ничего нельзя, особенно цвет – "даже если сегодня ты уговоришь купить машину другого цвета, то этот клиент потом 5 лет будет недоволен – каждое утро он будет смотреть на машину нелюбимого цвета и раздражаться при мысли, что ему ее впихнули".

Деятельность всех посредников между производителем и дилерами – импортеров – регулярно анализируется сотрудниками Audi по ряду параметров:

- объем продаж (соотнесенный с общей емкостью рынка),
- доля продаж автомобилей класса люкс среди общего числа продаваемых автомобилей – чем эта доля больше, тем лучше,
- степень развития дилерской сети (насколько велико количество дилеров, сколько из них являются эксклюзивными дилерами Audi).

Перед каждым импортером могут стоять специфические для данного рынка задачи, и его оценка зависит от степени выполнения этих задач.

Audi проводит активную рекламную политику. В структуре бюджета значительную часть занимают расходы на телевидение и печатные средства рекламы (около 1/3 от общей суммы расходов), 6% составляют расходы на спонсорские мероприятия, около 10% расходуется на выпуск литературы о компании, 25% средств уходит на участие в выставках, 1-2% - на поддержку сайта, а остальное – на акции по продвижению продаж и специальные целевые программы.

Обновив модельный ряд и представив на рынок качественные дорогие автомобили, маркетологи Audi столкнулись с необходимостью формирования новых ценностей брэнда, отвечающих новому товару.

В ходе работы были выделены 4 основные ценности брэнда, которые и используются сегодня:

- эмоциональность (passionate),
- яркая внешность (visionaly),
- человечность (human)
- лидерство (leading)

Розыгрыши для клиентов и потенциальных покупателей – прием, достаточно широко распространенный в маркетинге. Audi добавила в него свою изюминку, предоставив необычные призы – тест-драйв Audi TT или бесплатный weekend на Audi TT.

Однако автомобиль – товар достаточно специфический, и для его продвижения не всегда подходят такие стандартные средства, как телереклама. Особенно когда это касается машин класса люкс. Для вывода на рынок самой дорогой и престижной модели, AudiA8, был сделан специальный ряд тест-драйвов для VIP-клиентов. Знаменитым или очень богатым людям давали бесплатно машину напрокат на какое-то время. Некоторым машина так понравилась, что они решили приобрести ее. В результате компания получила самую эффективную рекламу – из уст в уста, что соответствовало имиджу машины.

Во время выведения на рынок AudiA8 проводилась также следующая акция:

владельцам конкурентных марок – BMW, Jaguar, Mercedes-Benz было сделано очень выгодное предложение обменять свои машины на новые Audi, получив премию в 5000 евро.

Для продвижения моделей представительского класса была даже создана специальная служба, которая называется VIP Shuttle service, - она занимается тем, что

поставляет бесплатно автомобили класса люкс во временное пользование звездам, приезжающим в страну. Размер парка далеко не символический – более 100 автомобилей.

Все эти мероприятия имели за собой одну цель – закрепить в сознании потенциальных покупателей мысль, что где слава, успех, деньги – там AudiA8. Машина бросала вызов устоявшемуся, консервативному рынку – люди видели в новостях, как дипломаты, бизнесмены, политики, знаменитости выходят из Audi, и тут же реклама подчеркивала это:

иди попробуй сам (“go&test”), что означало: “ты видишь: реальность изменилась – мы пришли на этот рынок и заявляем о себе. Проверь насколько это правда”.

Особое место в рекламе автомобилей занимают выставки. Все автомобильные выставки мира разделены на три категории по степени важности для Audi. К первой категории (А) относятся выставки в Токио, Берлине, Франкфурте-на-Майне и Детройте. К категории В относятся, в частности, выставки в Китае, Париже и Москве.

На всех выставках компания использует стандартный стенд: два этажа, на первом – автомобили, на втором – VIP-зал, столики для переговоров, закуски, там же работают представители компании Quattro (производство спецавтомобилей и аксессуаров на заказ).

Audi активно помогает своим дилерам участвовать в выставках, либо целиком покупая выставочную площадь и представляя дилеров на своей территории, либо помогая им оформлять стенды, что позволяет поддерживать корпоративный имидж. Все выставки проходят под слоганом “Audi – onename – one standard everywere” (“Audi – одно имя – единый стандарт по всему миру”).

Заслуживает внимание концепция постоянно действующих выставок Audi в самых людных местах – эти выставки называются Audi Forum. Они есть во многих крупных городах (в Нью-Йорке, Париже, Мюнхене). Эти выставки принадлежат Audi и непосредственной прибыли не приносят – машины в них не продаются, однако на них можно получить полную информацию о машинах и о том, где их можно купить.

Компания бережно относится к корпоративному имиджу. Более того, на фирме даже есть специальный отдел – Corporate Identity Department, основной задачей которого является сохранение единого имиджа компании во всех внешних и внутренних коммуникациях.

Вопрос:

1.Какие принципы сегментации использует компания в своей деятельности?

2.Какие атрибуты автомобилей компании можно выделить?

3.Какие методы можно использовать для оценки атрибутов?

4.Как можно охарактеризовать конкурентные позиции компании?

Кейс №2 Распределение «БЕНЕТТОН»

Север Италии поднялся семь веков назад на торговле шерстяным сукном. Тонкое и красивое, оно пользовалось особым спросом на средневековых ярмарках. На вырученное золото, которого было очень много, торговцы из Флоренции, Милана и Венеции заказывали архитекторам и художникам знаменитые соборы и фрески. “У итальянцев в крови повышенная чувствительность к красоте. От нее произошли итальянский стиль и итальянский дизайн. С нее началась итальянская мода, появившаяся полвека назад”, - говорит Лучано Бенеттон, основатель одноименного транснационального холдинга по продаже одежды и в каком-то смысле наследник традиций старой Италии. В наши дни он сумел успешно синтезировать оба ее достижения – шерстяное производство и высокое искусство.

В послевоенной Италии царила “дольче вита”, “сладкая жизнь”, тяга к маленьким земным радостям. Итальянская мода появилась сама по себе – люди хотели радоваться налаживающейся жизни. Довольно быстро появились модные брэнды итальянской одежды – правда, только для богатых. Средний же класс Италии, а также молодежь нуждались в

своих модельерах. Ниша на рынке уже появилась, но не было производителя, способного понять и использовать этот потенциальный спрос.

Понятно, что сами Бенеттоны не думали тогда о столь высоких материях. Но интуиция их не подвела. Первые свитера и джемперы были выдержаны в традиционном английском стиле, ставка же была сделана на цвет. Желтого, голубого и зеленого жители родного города Лучано Тревизо тогда не носили. Бенеттоны были уверены, что новая жизнь в Италии как нельзя лучше сочетается с яркими, живыми цветами в одежде. Свою первую коллекцию они назвали по-французски Tres Jolie ("очень красиво"). "Мы начинали с одной очень простой идеи, - рассказывает Лучано. – Она заключалось в том, чтобы предложить магазинам максимум цветов и оттенков, в то время как другие производители предлагали всего четыре". Идея заработала. Главной заботой семьи стала организация сбыта.

В 1960 году Лучано впервые попал в Рим, куда поехал посмотреть на Олимпийские игры. Столица казалось Лучано олицетворением "дольче вита". Один из римских магазинов авангардного трикотажа особенно поразил его. Магазин принадлежал еврейской семье Тальякоццо и был набит покупателями. Позднее, когда Лучано уже продавал свои вещи в Риме, он познакомился с торговцем Серджио Тальякоццо. Именно он внушил Лучано идею о том, что будущее в торговле одеждой принадлежит сетям магазинов, которые будут предлагать покупателю быстро меняющийся ассортимент качественной одежды по умеренным ценам.

Судя по всему, идея Тальякоццо серьезно повлияла на дальнейшее развитие компании. Перед Benetton тогда стояла проблема: подобно другим итальянским маркам поднять цены и стать дорогим брэндом для узкого круга клиентов или же наращивать объемы производства. Во втором случае, однако, существовал риск опуститься до банального ширпотреба. Тем не менее, Лучано сделал ставку на массовость – он посчитал, что работа со средним классом может быть гораздо более выгодной. Причем Бенеттон придумал особенное понятие – массовая мода.

Benetton сделал ставку на то, чтобы угадывать меняющееся мироощущение своих потребителей и максимально быстро отвечать на каждое колебание вкусов новой коллекцией. Одежда, эта, говорит Бенеттон, выражает, с одной стороны, настроение масс и одновременно сделана так, что оставляет свободу самовыражения для личности.

Свои коллекции Benetton меняет в среднем раз в месяц. В каждой из них несколько тысяч предметов. За каждой коллекцией – постоянный поиск, попытка понять, что именно нужно предлагать покупателям. В компании много занимаются разработкой коллекций, новых материалов, цветовых концепций, многие дизайнеры и модельеры большую часть времени проводят в путешествиях по миру, стремясь уже сегодня уловить то, что может принести успех на рынке завтра.

С этой же целью Лучано придумал еще одно свое детище, бенеттоновскую Фабрику, которую вполне можно назвать "фабрикой будущего". Именно здесь Бенеттоны пытаются моделировать развитие "массовой моды". Спрос на ту или иную концепцию одежды, полагают они, это лишь следствие многочисленных тенденций в развитии мира – прежде всего культурных и технологических. Чтобы попытаться представить картину будущего, Benetton привлекает на Фабрику десятки талантливых молодых специалистов из всех регионов мира, предлагая им реализовать свои креативные способности. Для этой цели они могут использовать дизайн, фотографию, видео, графику, интернет. Их задача – понять доминирующие общественные тенденции в мире, выявить их на уровне символов, а затем выразить в своем творчестве. Именно отсюда Лучано черпает идеи для того, чтобы создать эффективные модели привлечения покупателей к брэнду и дать им то, что может в данный момент показаться наиболее привлекательным.

Чтобы воплотить в жизнь на технологическом уровне модель производства одежды, сочетающую высокое качество (материала, пошива, стиля), огромный выбор и быстрое изменение дизайна, семье Бенеттонов потребовалось придумать крайне гибкую,

высокотехнологичную систему производства и особую сетевую схему сбыта, фирменный бенеттоновский франчайзинг.

Когда к середине шестидесятых Бенеттоны вышли на столичный рынок, семья начала ощущать необходимость в строительстве собственной фабрики. Лучано, однако, понимал, что для перехода на более высокий уровень им нужны новые конкурентные преимущества.

“Поскольку все, что приносит успех, быстро копируется и перенимается, нам пришлось рождать новые и новые идеи, - говорит он. – Это была непрекращающаяся гонка, чтобы всегда быть на высоте”.

Пока строилась фабрика, Лучано, во-первых, решил научиться делать такие же мягкие шерстяные изделия, как у шотландцев, и таким образом существенно улучшить качество своей продукции. Чтобы постичь секрет мягкой шерсти, он отправился в Шотландию. Кроме того, Бенеттон много размышлял о том, как сократить цикл появления на рынке новинок, свести до минимума время между заказом из магазина и поставкой партии одежды. Мода уже менялась быстрее, чем они успевали сделать новую коллекцию. Для этого было необходимо красить уже готовые изделия, а не пряжу. Тогда такого никто делать не умел.

Бенеттон, однако, откопал некоего "прирожденного алхимика” по имени Адо Монтана, который опытным путем – погружая ткань в краситель – через несколько месяцев нашел искомое ноу-хау.

Таким образом, после того как в 1965 году было закончено строительство фабрики, Лучано вышел на рынок сразу с двумя нововведениями. И хотя из-за этого стоимость фабрики возросла в два раза, затраты быстро окупились – производство выросло до ста тысяч изделий в месяц, несмотря на разразившуюся тогда в Италии рецессию. Сейчас построенная более тридцати лет назад фабрика превратилась в огромный индустриальный комплекс, где сосредоточено около 70% производства Benetton. Однако сегодня компании приходится решать (правда, уже на другом уровне) в общем-то, те же самые задачи: повысить качество и сократить время, необходимое для появления в магазинах, расположенных по всему миру, продукции Benetton.

Именно для того, чтобы осуществлять более пристальный контроль за качеством, основные мощности Benetton находятся всего в нескольких километрах от штаб-квартиры.

Есть и еще один важный момент. “Многие пытаются выносить производство в страны третьего мира, - говорит Лучано. – Мы же не идем по этому пути. В сфере моды я полагаю, работают другие законы. Ведь тот факт, что продукция произведена в Италии, - это своего рода добавочная стоимость. Есть, конечно, люди, которые хотят купить швейцарские часы, собранные в Гонконге. Или же французские духи из Египта. Но многие готовы платить только за то, чтобы вещь была произведена в Швейцарии или Германии”.

Тщательная селекция поставщиков – еще один аспект борьбы за качество.

Поставщики сырья должны заниматься постоянными исследованиями в своей области и быть в курсе всех инноваций.

Быстрота исполнения заказов достигается за счет великолепно разработанной логистики и полной информатизации процесса обращения с клиентами. Заказы от магазинов – а их в мире несколько тысяч – мгновенно поступают в единый информационный центр.

Оттуда данные идут на текстильную фабрику, которая производит необходимую продукцию. Далее по туннелю, протяженностью около километра, коробки с одеждой круглосуточно идут в дистрибутивный центр. Каждая коробка, в которой может находиться около десятка свитеров или же 30-50 футболок, имеет код страны, города и магазина, куда направляется товар.

Дистрибутивный центр, через который каждый день проходит 40 тыс. таких коробок, полностью автоматизирован. Гигантские роботы сортировщики (которых здесь тоже называют по-семейному – “мама”, “папа” и так далее), считывая коды, складируют

коробки у 15 различных выходов, каждый из которого предназначен для определенного региона (у Москвы - выход № 5). Как только накапливается число коробок, достаточное для того, чтобы заполнить грузовик, электронная система сообщает об этом соответствующим службам. “У нас тысяча грузовиков, - рассказывает один из немногочисленных служащих центра, - однако их почти не видно. Грузовые перевозки, в свою очередь завязаны на транспортировку морем, железной дорогой или воздухом. Когда мы начинаем производить товар, мы уже знаем, как доставить его в магазин”.

Производство в компании Benetton встроено в уникальную цепочку сетевого сбыта. Большинство магазинов, продающих товары под маркой Benetton, самой компании не принадлежат, однако связаны с ней особой формой франчайзинга. Это позволяет Бенеттонам в течение года выбрасывать на рынок огромное количество моделей, совершенно при этом не рискуя. Ведь забота продать товар – это целиком головная боль сетевых магазинов. Кроме того, бенеттоновская продукция конкурирует при этом сама с собой, повышая общие производственные объемы.

Схема франчайзинга возникла “естественным способом”. Лучано обязан этим изобретением некоему Пьеро Марчиорелло, который пришел к нему с предложением сделать эксклюзивный бенеттоновский магазин. Марчиорелло обязался оформить его в “стиле Benetton” и покупать товар только у семьи. Вскоре в маленьком городке Беллуно появился первый фирменный магазин Бенеттонов My Market. Едва успев открыться, он сделал обычно малолюдную улицу оживленной. Марчиорелло тут же открыл еще один магазин, но уже в бойком месте, на одном из горнолыжных курортов Италии. Толпы туристов ломились в двери магазина и выстраивались в очереди за целый квартал. В итоге Марчиорелло стал миллионером, а число магазинов, работающих с Benettonпо такой схеме франчайзинга, увеличилось с тех пор до пяти тысяч. Условия такие же – открываешь на свои деньги магазин (хотя в отдельных случаях Benetton может тебе и помочь – инвестиции составляют от 10 тысяч до нескольких сотен тысяч долларов), оформляешь его в соответствующем стиле и берешь продукцию только у фирмы. Открыть такой магазин может практически любой.

Семья Бенеттонов очень гибко контролирует свою сеть с помощью нескольких десятков доверенных лиц, так называемых агентов, - на одну страну их обычно приходится от одного до пяти человек (на итальянском рынке, естественно, больше). Именно агенты дают семье информацию о рынке – перспективах его развития и т.д., - а также предлагают делать те или иные маркетинговые шаги. Фактически они “держат руку на пульсе рынка”.

Через них проходят и все заказы компании.

Схема такова. Benetton высылает им штучные образцы каждой коллекции, и агенты, встречаясь с представителями фирменных магазинов, предлагают им несколько тысяч моделей на выбор. Заказы они переадресовывают в информационный центр компании. Вся продукция оплачивается авансом – правда, деньги поступают в Benetton уже напрямую.

С помощью этого достигаются две важные цели. Во-первых, все, что производит Benetton, он производит под заказ. “Все, что вы видите, уже продано”, - рассказывает служащий компании, демонстрируя нам километровый туннель, по которому нескончаемой вереницей коробки с заказами движутся в Дистрибутивный центр. Магазины не имеют права возвращать нераспроданную продукцию, и, следовательно, Benetton практически не угрожает кризис перепроизводства. “Минимальная партия? –Мы можем произвести под заказ всего одну коробку определенной модели. Причем цена будет такая же, как если бы вы заказали тысячу”. Вот эксклюзивность по сходной цене. Кроме того, производство “под заказ” позволяет предлагать сбытовой сети огромное количество вариантов одежды под маркой Benetton и делать содержание магазинов чрезвычайно разнообразным. Продукция, представленная там, зачастую совершенно разная не только в различных странах или городах, но и в двух магазинах, находящихся на одной улице.

Это, в свою очередь, порождает такое явление, как “конкуренция Benetton с самим собой”.

Сейчас у Лучано новые идеи относительно развития сети. “В данный момент мы делаем акцент на создании мегасторов, - говорит он. – Это дает возможность поддерживать низкие цены. Кроме того, в мегасторах больше возможности организовать продажи таким образом, чтобы нашу продукцию покупали даже те клиенты, которые не собирались этого делать. Сама экспозиция, подача продукции должны заставлять людей делать свой выбор”.

Первый такой мегастор открылся в Москве. “Мы уже подошли к той стадии, когда нам надо продавать свою одежду тому, кто вообще не собирался ничего покупать, - улыбается Лучано Бенеттон. – Для этого нам приходится очень хорошо работать”.

Подобная схема франчайзинга позволила Бенеттонам легко трансформироваться в глобальную компанию. При этом фирма не потеряла своей “национальной сути” и попрежнему жестко контролируется через семейный холдинг.

Параллельно с развитием основного бизнеса Бенеттоны, воспользовавшись итальянской приватизацией, смогли существенно диверсифицировать свои активы. К одежде добавились сеть итальянских автодорог, туризм, крупнейшая сеть итальянских закусочных Autogrill, а также телекоммуникационный гигант Telecom Italia, который они контролируют вместе с семейством Пирелли. Все свои многочисленные активы семья жестко контролирует через холдинг Edizione (ему принадлежит 67%Benetton). При этом ни размещение части акций Benetton на биржи, ни ее глобальное присутствие не ослабили контроля семьи над бизнесом.

Вопросы:

1.По материалам кейса воспроизвести логистические схемы компании Benetton.

2.Какая система сбыта используется в компании Benetton?

3.Какие элементы комплекса маркетинга создают конкурентные преимущества компании Benetton?

Кейс №3 Инь и янь дизайна

Еще совсем недавно марка Samsung ассоциировалась с дешевыми электронными поделками. Сейчас усовершенствованная, дерзкая и привлекательная продукция стала сенсационным мировым брендом. Открывшись внешнему миру и заглянув в душу своей страны, Samsung изменила себя.

На третьем этаже Time Warner Center в Нью-Йорке, непосредственно под пафосным рестораном Per Se Томаса Келлера, цена блюд в котором начинается от 210 долларов и где невозможно найти свободный столик, расположилась не менее гламурная Samsung showroom.

Элегантный и строгий выставочный салон Samsung Experien сеприглашает посетителей пожить, поработать и поиграть в роскошном мире, где исправно все: холодильники с выходом в Интернет, пылесосы с «гигиенической силой», воздухоочистители с нанотехнологией, микроволновые печи с паровой очисткой, ультралегкие ноутбуки, телевизоры с жидкокристаллическими экранами размером с борца сумо, практически бесшумные лазерные принтеры, цифровые камеры «все-в-одном» и десятки многофункциональных сотовых телефонов. Здесь - храм стиля и технологии; в обычный воскресный день сюда приходят более 1500 восторженных прихожан.

Двадцать лет назад, заглянув в совершенно безвкусный магазин электроники в Лос-Анджелесе, загадочный глава Samsung Кун Хи Ли испытал совсем другие чувства.

Продукция компании Ли собирала пыль на дальних полках магазина, куда не заглядывали даже продавцы. Он понял, что американские покупатели принимают продукцию корейской компании за дешевые, игрушечные поделки, чье место среди уцененных товаров. Кун Хи Ли тут же понял, что выживанию Samsung на американском рынке грозит опасность.

Вскоре после этого визита Ли издал манифест для руководителей Samsung, который потом повторил в книге «Перемены начинаются с меня» (Change Begins With Me).

«Руководство все еще цепляется за идею количества за счет качества... Мы превратимся в третьесортную компанию... Мы должны измениться во что бы то ни стало». Он умолял рабочих «изменить все, кроме жены и семьи» - об этом распоряжении в Samsung говорят до сих пор. Пытаясь разрушить старые трудовые стереотипы, Ли велел каждому сотруднику Samsung впредь являться на работу на два часа раньше.

Цель, к которой стремился Кун Хи Ли, была простой и дерзкой: чтобы завладеть будущим, компании Samsung нужно было взлететь до небес к первоклассным мировым брендам; ей нужно было стать маркой, чей широкий ассортимент цифровой продукции не только удовлетворит потребности людей, но и захватит их воображение.

Консалтинговая компания Interbrand подсчитала, что это самый быстро развивающийся бренд за последние пять лет: сейчас Samsung является мировым лидером по производству сотовых телефонов CDMA; она борется с Motorola за второе место по общему объему продаж телефонов, отставая только от Nokia; она также возглавляет мировые рынки цветных телевизоров, flesh-памяти и ЖК-панелей.

В 2006 г. на Samsung свалилось сокращение прибылей и политический скандал в Корее, компания согласилась заплатить штраф в 300 миллионов долларов за участие в сговоре с другими компаниями с целью установить фиксированные цены на компьютерные чипы в США. Но, несмотря на все эти передряги, акции Samsung продаются почти по рекордно высокой цене; только что стартовала новая маркетинговая кампания. Возможно, на родине Samsung недолюбливают, но глубоко уважают за быстрый рост, технологическое мастерство, за долю в 20,7% от всего экспорта Кореи и за то, что благодаря этой марке ярлык «Сделано в Корее» превратился из бранного слова в источник гордости.

Перемены начались в тот момент, когда Кун Хи Ли осознал, что в мире, где товары быстро превращаются в ширпотреб, размаха и ценового преимущества Samsung будет недостаточно для процветания. Компании требовалось создать модные цифровые продукты высочайшего качества, которые вдохновили бы покупателей элегантным антропоцентрическим дизайном. Глава Samsung предвидел, что его компания сможет воспользоваться дизайном как оружием против конкурентов и из неудачливого имитатора в новатора мирового класса. Стива Джобса можно считать суперзвездой товарного дизайна. Но одиночка Ли, 63-летний миллиардер, почти неизвестный за пределами своей страны, пожалуй, единственный сумел по-максимуму использовать возможности дизайна открывать бизнесу грандиозные перспективы. В какой-то мере Samsung превзошла App1e в дизайнерском мастерстве. За последние пять лет Общество промышленного дизайна Америки (IDSA) присудила Samsung больше наград, чем любой другой компании на планете.

«Samsung уважают во всем мире во многом благодаря его школе дизайна, - считает Мишель Берриман, исполнительный вице-президент IDSA и директор дизайнерского бюро Echo Visualization из Атланты. - К примеру, их телевизоры с плоским экраном настолько изящны, что люди готовы за них переплачивать, как за iPod»

Двенадцать лет назад Кун Хи Ли поручил Тамио Фукуде, своему консультанту по дизайну, оценить состояние дизайна компании. Вывод Фукуды был неутешительным: у дизайна Samsung нет «лица»; процесс разработки продукции примитивен; топ-менеджеров компании совершенно не интересует качество дизайна. Другими словами, Samsung не слишком отличалась от многих современных корпораций. Чтобы изменить ситуацию, компания потратила годы на создание прочной дизайн-культуры, которая отражала бы древние традиции Кореи, но вместе с тем была новаторской и глобальной.

Несмотря на свою поразительную современность, Корея остается во многом традиционным обществом. Последние 23 века Корейский полуостров неоднократно попадал под господство Китая, Монголии и Японии; каждая из стран оставила свой нестираемый культурный отпечаток. Самым глубоким из них оказалось влияние неоконфуцианского учения, которое превыше всего ценит власть и порядок. Кун Хи Ли в Samsung безгранично уважают как главу компании; обращения Ли - словно «страница из

Библии». В одном из таких обращений Ли призвал к тому, чтобы компанию вел к переменам именно дизайн: «Самые важные ценности для предприятия кроются в его дизайне и других креативных способностях. Я верю, что именно эти качества определят окончательного победителя XXI века». Кун Хи Ли мог издавать указы. Он мог направить делегацию руководителей Samsung в калифорнийский Art Center College of Design в Пасадене, чтобы сообщить о своих планах по открытию в Samsung школы собственного дизайна. Он мог быстро построить в центре Сеула здание по последнему слову техники стоимостью 10 миллионов долларов, где и разместилась Лаборатория инновационного дизайна Samsung, или IDS. Он мог выделять миллионы на финансирование учебных программ и на содержание начинающих дизайнеров.

Но даже Император Samsung не мог изменить корпоративное мышление - ограниченное, гиперконкурентное и крайне невосприимчивое к переменам.

Компания Samsung- в переводе с корейского «Три звезды» - была основана отцом Ли в 1938 году для экспорта риса, сахара и рыбы. По сути, Samsung оставалась продовольственной компанией и в 1990-х годах. Samsung была технологической компанией, чье руководство мыслило категориями экспорта риса. Ни о каком дизайне и речи не было.

Главное было - сохранить низкие цены и продать больше всех. Когда пионер графического дизайна Мийо изучили состояние дизайна Samsung, сразу возникли новые проблемы: дизайнеры компании, следуя ее культуре, стали подражать мастерам своей индустрии, коими в то время считались Sony и IBM. В результате Samsung не удавалось разработать свой собственный уникальный дизайн.

Руководителям среднего звена компании сплошь и рядом виделись конкуренты, и они отказывались делиться идеями. А поскольку процесс разработки продукции контролировали инженеры Samsung, технические ограничения задушили всякую надежду на превращение дизайна в самоцель.

Выяснилось, что западный курс обучения, созданный по образцу программы Art Center, дизайнерам Samsung совершенно чужд. Им нужно было найти способ обратить управляющих в союзников дизайна. Но самым сложным представлялось отучить людей от старых, укоренившихся принципов мышления и создать «новый разум»Samsung.

Некоторые инициативы носили тактический характер и были нацелены на то, чтобы быстро создать сплоченную рабочую атмосферу. Дизайнерам велели пройти годовой курс по конструированию техники, чтобы они научились отстаивать свои идеи. Перспективных инженеров и менеджеров из других областей также пригласили в IDS, чтобы они смогли научиться работать с дизайнерами, а дизайнеры смогли научиться работать с ними. Такое сотрудничество стало принципом работы Группы по созданию нового бизнеса (Creating New Business Group), команды лучших дизайнеров, технологов и экспертов по маркетингу и производству, которая изучает настроения потребителей и разрабатывает сценарии альтернатив для того, чтобы определить будущие покупательские привычки во всем мире.

Прогресс не всегда достигается быстро. На одном из занятий дали ученикам задание описать предмет, чей дизайн они считают идеальным. Сам наставник выбрал банан.

«Природа - лучший дизайнер», - сказал он им. — Банан умещается в кармане. У него есть собственная гигиеническая упаковка. Он поддается биоразложению. И по цвету можно определить, спелый ли фрукт». На мгновение в классе воцарилась недоуменная тишина. Потом раздался вопрос. «То есть, - спросил один ученик, - вы хотите, чтобы мы сделали телефон в форме банана?»

Мийо решил, что дизайнерам Samsungне хватает gaiatsu, что в переводе с японского означает «внешняя сила, приводящая к великим переменам». Он хотел, чтобы учащиеся IDS черпали самые самобытные идеи из первоисточников. Поэтому источником gaiatsu для компании должен был стать весь мир. Глобальный дизайн-практикум – передвижной семинар, в рамках которого более двадцати учащихся посещали крупнейшие мировые центры дизайна: Афины, Дели, Флоренцию, Лондон, Нью-Йорк и многие другие города.

Компания Samsung продолжала посылать своих самых перспективных дизайнеров, участников Программы дизайнерских разработок, на учебу в ведущие университеты и институты мира. Кроме того, компания укрепила свои мировые позиции, открыв дизайн-студии в Лондоне, Лос-Анджелесе, Милане, Сан-Франциско, Шанхае и Токио. Собственная школа Samsung вселила в своих дизайнеров уверенность и позволила им отважиться на новое мышление. Но оставались не менее досадные проблемы: у компании отсутствовал универсальный дизайнерский дух - явный, четко построенный ряд принципов, которые дизайнеры могли преумножить, а покупатели интуитивно понять. Инстинкт подсказывал Samsung, что нужно вырастить дизайнерский язык на почве корейской культуры. Но с ней все оказалось не так-то просто. На полуострове осталось наследие китайских династий Хан, Мин и Тан, а также монголов, русских, японцев и даже американских миссионеров. Выявить настоящий корейский характер удалось с трудом, но Samsung отыскала его в Tae Kuk - символе инь-янь, изображенном на флаге Южной Кореи, который олицетворяет единство и дуальность всех вещей. Именно Tae Kuk помог Samsung найти свою индивидуальность: «Баланс разума и чувств».

«Разум и чувства - две неотъемлемые друг от друга противоположности, - говорит Ли Сан Юн, руководящий дизайн-студией Samsung в Сан-Франциско. - Выражаясь языком дизайна, разум - рациональный, четкий и геометрически правильный. Чувства - спокойные и органичные; они устанавливают эмоциональную связь с пользователем. Вместе же разум и чувства открывают нам путь для самовыражения нашего подхода к дизайну, который постоянно развивается».

Целевая группа потратила год на разработку и усовершенствование шкалы с разумом на одном конце и чувствами - на другом, которая теперь позволяет убедиться в том, что дизайн каждого продукта не противоречит позиционированию бренда Samsung. Истина лежит обычно где-то в центре шкалы, то есть в точке баланса. Подобным же образом Samsung поступила с двумя другими ключевыми понятиями: «простота» и «сложность».

В данном случае Samsung обычно склоняется к простоте; ему нравится интуитивный и гуманистический дизайн. Даже конкурентам Samsung нашлось место на этих двух шкалах: согласно последнему анализу, App1e заняла область «простота/чувства», а Sony - «сложность/разум». Samsung старательно ищет сферы, где нет конкурентов, - именно там скрыты основные возможности.

Верный признак того, что дизайнеры пришли к собственному единению и двойственности Tae Kuk: они мыслят за себя и мыслят, как Samsung.

Вопросы:

1.Охарактеризуйте стратегию маркетинга компании Samsung, в том числе и с точки зрения матрицы И. Ансоффа.

2.Какие конкурентные преимущества имеет Samsung?

Кейс №4 С чувством глубокого неудовлетворения

«Клиентоориентированность» — очередной новомодный штамп в обиходе менеджеров. Чтобы на деле проверить приверженность компании этому идеалу, достаточно знать, как она решает конфликты с потребителем, насколько оперативно реагирует на его жалобы и с каким вниманием относится к «источнику раздражения».

Современные методы работы с рекламациями позволяют это делать цивилизованно и с пользой для обеих сторон.

В компании Rover Computers, изготовившей свой 250-тысячный ноутбук, когда речь заходит о системе управления качеством, охотно делятся подробностями. Издержки имиджа отечественной электроники компания компенсирует тестами, которым подвергается вся техника этого поставщика. Даже на финальной стадии, когда партия компьютеров уже исследована вдоль и поперек, ее проверяют эксперты ОТК — за обнаруженный брак полагается денежное поощрение. «После этого у нас есть все

основания говорить о надежности продукции»,— утверждает директор по маркетингу Rover Computers Андрей Андреев.

Но вот парадокс: чем больше производитель культивирует качество продукта, тем сложнее клиенту сохранить лояльность к брэнду, если купленный им товар вдруг оказывается не таким уж безупречным. Когда подобное происходит, то в первую очередь стараются снять напряжение у клиента. В ход идут сувениры, письма с извинениями.

Компания предлагает варианты быстрого и полного разрешения досадной ситуации. В работе с рекламациями очень важна организованность процесса.

Рекламация в строгом значении этого слова — документ (заявление), предназначенный для фиксации и предъявления претензий клиента по качеству или количеству поставленных ему товаров или услуг. Однако в собирательном смысле так можно назвать любое обращенное к поставщику проявление неудовлетворенности выполнением им своих обязательств.

У Rover Computers есть специальная служба клиентской поддержки, чутко реагирующая на любые жалобы. К тому же потребитель может обратиться лично к президенту компании Сергею Шуняеву, отправив письмо по электронной почте (ее адрес есть на корпоративном сайте и в документации к любому Р Спод маркой Rover). Однажды компанию упрекнули, что она вводит потребителей в заблуждение, обещая заменить у одной модели ноутбуков стандартные батареи на батареи с увеличенным временем работы. Андрей Андреев: Мы провели у себя что-то вроде расследования. Выяснилось: в рекламации виновен склад. Его работники банально перепутали коробки. Всем клиентам мы, разумеется, произвели замену — с извинениями и подарками. А на складе устроили Варфоломеевскую ночь.

Философия распространенной на Западе системы customer complaints management (в буквальном переводе с английского — управление жалобами клиентов) — это управление процессами, по разным причинам выходящими из-под контроля. Компания должна быть готова уладить любой конфликт с потребителем, сделав это оперативно и с большим вниманием к «источнику раздражения». Только так появляется шанс сохранить лояльность и доверие клиента. Другой практический смысл системы — выявление узких мест в производстве, логистике и иных внутренних процессах компании.

«В принципе, надо работать на упреждение проблем с клиентами и партнерами. Но если претензии поступают, грех не извлечь урок, не сделать выводы»,— считает Ирина Селиванова, директор Центра качества Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге.

Работа с рекламацией - это часть CRM (Client Relation Management). Любой клиентоориентированный бизнес в своем развитии должен опираться в том числе и на обратную связь с конечными потребителями своей продукции.

Компании необходимо создать условия, при которых удавалось бы правильно сегментировать входящую информацию и научиться выстраивать процесс работы с ней таким образом, чтобы в итоге увеличить долю лояльной, регулярной клиентуры. Внутренний CRM - довольно дорогая игрушка. На него вполне может уйти не менее $50 тыс. Однако пренебрегать им ни в коем случае нельзя.

Как-то на крупном международном конгрессе состоялся разговор между редактором российского журнала и его коллегой из ежедневной финской газеты. Речь шла о работе с читателями. Финн поинтересовался у россиянина, как часто он переписывается с читателями, на что получил следующий ответ: «Вы, наверно, плохо представляете масштабы нашего бизнеса. У нас около 200 тыс. подписчиков, и я просто не в состоянии со всеми вступать в переписку». Финский коллега, смутившись, объяснил: у его ежедневной газеты 500 тыс. подписчиков, и он лично каждого поздравляет с днем рождения, не говоря уже о том, что регулярно информирует их о возобновлении подписки и мгновенно реагирует на любые замечания, связанные с доставкой или качеством публикаций.

Одновременно приходится решать сразу несколько задач: привлекать новых потребителей, закреплять существующих и удерживать тех, кто на грани ухода. Справиться с последней категорией и позволяет грамотная работа с рекламациями. Очень часто клиент покидает компанию в том случае, если к ней не осталось никакого доверия. А вот клиенты, получившие хороший сервис, включающий в том числе высококачественное сопровождение их рекламаций, превращаются в самых лояльных.

В «Гейдельберг СНГ» отлично представляют себе цену лояльности потребителя. Полиграфические машины немецкой марки самые дорогие на российском рынке. В «Гейдельберг СНГ» существует пошаговая инструкция для описанного бизнес-процесса. Не позднее 24 часов после принятия рекламации клиенту в официальном письме сообщают, что его жалоба рассмотрена и принята в работу. Там же непременно указывается должность, имя и фамилия ответственного лица. И время, в пределах которого менеджер должен связаться с клиентом, чтобы обсудить с ним сценарий возможных действий. Далее все по утвержденному плану: своевременная связь — обсуждение — решение. Каждая претензия, которую не удастся решить «здесь и сейчас», доводится до сведения членов правления — это приблизительно четверть от общего количества. Но в базу данных попадете все рекламации, причем с подробным описанием причин обстоятельств. Процесс закрытия рекламации — например, организация допоставки или замены оборудования — тоже формализован. Клиент получает отчет о выполнении компанией обязательств по срокам и результатам. В довершение ко всему клиента просят дать свою оценку проделанной работе в специальной анкете. Из 300 сотрудников «Гейдельберг СНГ» бремя ответственности возложено только на 15 менеджеров разных подразделений. К каким из них отнести рекламацию, вопросов не возникает — разделение претензий по областям (монтаж оборудования, сервис или качество продукта) фактически соответствует функционально структуре компании. Впрочем, иногда происходит «все сразу»: сломалась машина, не пришла запчасть, припозднился сервис-инженер. На этот случай разработана и внедрена в практику новая категория — комплексные рекламации. Их решение происходит по принципу «одного окна». Любопытно, что в этой инициативе российский офис опередил штаб-квартиру концерна.

Российские законы в этом смысле по отношению к компаниям куда либеральнее (к тому же обязательность их исполнения общеизвестна). Поэтому отзыв бракованной партии у нас, в отличие от Запада — экзотика. И все же прецеденты есть. Памятен опыт АвтоВАЗа, в свое время названный «толковым маркетинговым приемом». На глазах у изумленной публики автогигант предпринял то, что в развитых странах известно как recall — бесплатная доработка, направленная на повышение безопасности и улучшение эксплуатационных качеств. На «неотложный» ремонт пару лет назад поступило около тысячи внедорожников «Нива»-21213 и-21214. Проблема была в гидроусилителе руля: из-за дефекта автомобиль мог внезапно потерять управляемость. АвтоВАЗ заявил о намерении проверить поступившую в продажу партию из 184 машин «Самара» и «Самара-2» — служба контроля качества заинтересовалась подшипниками ступиц задних колес. Редкие примеры отзыва мелких партий товара для бесплатного ремонта или замены можно найти также на российском рынке бытовой электроники и в Фарминдустрии. Однако ситуации в целом это, увы, не отражает.

Вообще Россию рано причислять к странам, где скрупулезно соблюдаются права граждан в экономической сфере. Но по мере роста потребительской активности ситуация неизбежно будет меняться — прежде всего в средне- и высокоценовом рыночном сегменте.

Вопросы:

1. По материалам кейса определить, что входит в понятие «ценность» в каждом конкретном случае?

2. Какими способами указанные в кейсе компании поддерживают лояльность клиентов?

3. Дайте оценку состоянию клиентоориентированного бизнеса в России.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Титова В.А. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023.— 469 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45050.— ЭБС «IPRbooks».

2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561387.

3. Соколоверов А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс]/ Соколоверов А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 214 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41471.— ЭБС «IPRbooks».

4. Кондрашов В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 319 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52650.— ЭБС «IPRbooks».

5. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 621 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52666.— ЭБС «IPRbooks».

6. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2019.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Эриашвили Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Эриашвили Н.Д., Коротков А.В., Синяева И.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 463 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10488.— ЭБС «IPRbooks».

2. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2016.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

3. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 621 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16464.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Сайт по вопросам маркетинга http://www.sostav.ru.

2. Сайты Банка России (Центрального Банка Российской Федерации, Сбербанка, банка ВТБ-24, Росбанка) http://www.sbr.ru; www.sbrf.ru;

www.vtb.ru; www.rosbank.ru

3. Сайт Гильдии маркетологов. Информация о мероприятиях, проводимых гильдией, в т.ч. о всероссийском конкурсе выпускных квалификационных работ по специальности http://www.marketologi.ru

4. Лаборатории управления рынком Высшей школы маркетинга и развития

бизнеса. Информация об исследованиях рынков различных отраслей и сфер деятельности http://www.marketing.hse.ru Интернет-ресурс

5. Учебники и учебные пособия по маркетингу http://www.alleng.ru

6. Портал учебной литературы, статей по различным направлениям маркетинговой деятельности предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности http://www. 4p.ru

7. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека –online»: специализируется на учебных материалах для ВУЗов по научно-гуманитарной тематике, а так же содержит материалы по точным и естественным наукам http://www.biblioclub.ru

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

7.6 Иные источники

1. Маркетинг
2. Маркетинг в России и за рубежом
3 .Маркетинг и маркетинговые исследования
4. Практический маркетинг

5. Маркетинговые коммуникации
6. Маркетолог
7. Управление каналами дистрибуции

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ОПК-4 Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

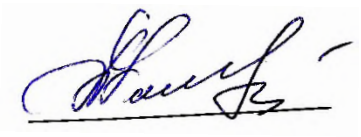
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ КОМПАНИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины 8
4.2 Содержание дисциплины 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7.1 Нормативно-правовые документы 21
7.2 Основная литература 22
7.3 Дополнительная литература 22
7.4 Интернет-ресурсы 23
7.5. Справочные системы 23
7.6 Иные источники 23
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 23

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Маркетинговые решения компании» предназначен для освоения слушателями навыков разработке программы продвижении товаров (услуги) с учетом особенностей рынка, требований основных клиентов и потенциальных потребителей.

Целью дисциплины является формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к планированию программы продвижения, методами оценки эффективности продвижения и использованием предложенных методик и подходов, основанных на практическом опыте.

Задачи дисциплины:

- формирование у слушателей понимания основных методов продвижения на различных стадиях жизненного цикла продукта;

- формирование навыков по реализации основных методик планирования программ продвижения,

- формирование у слушателей понимания принципа выбора инструментов продвижения с учетом специфики рынка B2B или B2C.

- формирования навыков по оценке эффективности программы продвижения.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции** ***(формируются и (или) совершенствуются)*** **ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 3. Разработка и реализация маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга	ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	• методологии, методов и методики планирования, оценки результатов профессиональной (служебной) деятельности индивидуальных и коллективных субъектов; • алгоритма разработки комплекса маркетинг-микс; • особенностей принятия управленческих решений в условиях динамичных изменений и высокой неопределенности состояния внешней и внутренней среды; • Инструментов маркетинговых коммуникаций • Стандартов, норм и принципов, регулирующие информационно-коммуникационную и рекламную деятельность организации	• Разрабатывать стратегию развития организации; • Учитывать действие законов и закономерностей управления при планировании и организации деятельности; • Оценивать эффективность маркетинговых решений • Выбирать подходящий контексту подход к разработке маркетинговой стратегии • Анализировать внутреннюю и внешнюю для компании среду • Проводить внутренние и внешние коммуникационные кампании • Формировать имидж и деловую репутацию организации • Продвигать товары (услуги)	• Анализа и мониторинга рынка; • Моделей анализа и выбора инструментов; • Выбора приоритетных каналов; • Разработка системы маркетинговых коммуникаций в организации • Разработка и проведение коммуникационных кампаний в организации • Формирование каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации • Разработка технических заданий и предложений по формированию фирменного стиля и рекламной продукции организации

		• Состава процесса стратегического и оперативного планирования • Организацию рекламного дела • Законодательства Российской Федерации и международное право в области маркетинговой деятельности, стандарты и этические принципы, регулирующие коммуникационную политику организации • основных источников маркетинговой информации (внешней и внутренней) • методов и критериев сегментации; • алгоритма разработки комплекса маркетинг-микс • алгоритма, показателей и детализацию планирования продаж; • Методологий разработки маркетинговых стратегий • Различных моделей описание маркетинговой стратегий	организации на рынок • Улучшать бизнес-процессы организации в области коммуникационной политики • Выстраивать систему коммуникаций в организации на уровне стратегий • Проводить анализ результативности коммуникационной политики • Использовать инструменты проектного управления в выработке эффективной коммуникационной политики • Находить инновационные, креативные решения для успешного развития компании; • Разрабатывать стратегию развития организации; • Оценивать эффективность маркетинговых решений • Выбирать подходящий контексту подход к разработке маркетинговой стратегии	• Формирование имиджа и деловой репутации организации • Организация и проведение мероприятий по связям с общественностью для формирования маркетинговых коммуникаций организации • Разработка и проведение рекламных акций по стимулированию продаж • Работа с инструментами прямого маркетинга • Подготовка рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений • Анализа и мониторинга рынка; • Модели ассортиментного анализа
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с		• по оценке роли и обоснованию	• уметь составить план проведения исследования;	• методами маркетинговых исследований для их

использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	целесообразности проведения маркетинговых исследований; • по составу и порядку разработки программы маркетинговых исследований; • по составу необходимой маркетинговой информации для проведения качественного исследования; • теоретические знания систем оценок и методов отработки маркетинговой информации	• уметь собирать необходимую информацию; • правильно выбирать способ сбора маркетинговой информации; • уметь разработать анкету для проведения маркетингового исследования; • уметь обработать собранную маркетинговую информацию; • уметь проанализировать полученные результаты и составить отчет о проведении маркетингового исследования	реализации в практической деятельности; • методами составления технических заданий на исследования; • навыками планирования маркетинговых исследований; • технологиями разработки аналитических отчетов о состоянии рынка и их презентации руководству компании
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	• о целях и задачах исследования рынка; • об основных направлениях проведения маркетинговых исследований • о типологии маркетинговых исследований; • о методологии проведения маркетинговых исследований; • о способах сбора информации, ее систематизации, методах обработки и хранения; • о способах оценки надежности маркетинговой информации	• планировать и организовывать проведение маркетингового исследования; • координировать деятельность участников исследовательского процесса; • организовывать и проводить самостоятельно маркетинговые исследования на различных рынках	• навыками анализа внутренней и внешней для компании информации и принятие практических решений по выбору маркетинговой стратегии методами глубинных и сфокусированных интервью; • анализировать полученные данные о потребителях • Анализ внутренней и внешней для компании информации и принятие практических решений по выбору маркетинговой стратегии

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		24	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/10	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/14	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		48	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		72	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.3.	**Маркетинговые решения компании**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-4, ОПК-4, УК-2**
2.3.1.	Технология формирования программы продвижения	16	4		2	2		12							О		
2.3.2.	Позиционирование товара (услуги) с учетом позиций конкурентов	18	6		2	4		12							Т		
2.3.3.	Основные инструменты продвижения с учетом специфики рынка: B2B и B2C	18	6		2	4		12							О		
2.3.4.	Оценка эффективности мероприятий по продвижению	20	8		4	4		12							О		
	Итого:	**72**	**24**		**10**	**14**		**48**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: тест (Т), опрос (О)

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
2.3.1 Технология формирования программы продвижения	Специфика комплекса продвижения, возникающая на отраслевых рынках.	Практикум «Разработка алгоритма формирования программы продвижения»
2.3.2 Позиционирование товара (услуги) с учетом позиций конкурентов	Уточнение концепции нового товара с учетом мнений потребителей и результатов анализа рынка.	Практикум «Разработка стратегии позиционирования на примере компании, в которой работает слушатель»
2.3.3 Основные инструменты продвижения с учетом специфики рынка: B2B и B2C	Современные тенденции и тренды в продвижении: ALT и BTL.	Практикум «Формирование проекта программы продвижения» на примере кейса.
2.3.4 Оценка эффективности мероприятий по продвижению	Подходы к анализу эффективности продвижения: как перевести затраты в прибыль. Методики расчета эффективности программы продвижения.	Практикум «Расчет ROMI по кейсу: прогноз и факт»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты каждого этапа планирования	12
2	Формула позиционирования товара (услуги) на целевых сегментах с учетом позиционирования основных конкурентов на рынке.	12
3	Методы продвижения и стимулирования продаж торгового звена.	12
4	Концепция «возвратов на маркетинговые инвестиции» (Return on Marketing Investment (ROMI)).	12
Итого:		**48**

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
2.3.1.	Технология формирования программы продвижения	ПСК-4, ОПК-4, УК-2	О	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
2.3.2.	Позиционирование товара (услуги) с учетом позиций конкурентов	ПСК-4, ОПК-4, УК-2	Т	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
2.3.3.	Основные инструменты продвижения с учетом специфики рынка: B2B и B2C	ПСК-4, ОПК-4, УК-2	О	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
2.3.4.	Оценка эффективности мероприятий по продвижению	ПСК-4, ОПК-4, УК-2	О	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-24**

Примерные темы заданий для текущего контроля знаний слушателей

Тема итогового практического задания:

Тема письменного внеаудиторного задания

- Оценка ключевых и критических факторов успеха компании на рынке, формирование перечня конкурентных преимуществ
- Уточнение концепции продукта с помощью методики «Дом качества»
- Определение основных конкурентов компании по методике выделения стратегических групп конкурентов
- Построение профилей с основными конкурентами компании
- Выбор наиболее эффективных средств стимулирования при выводе нового продукта на рынок

– Расчет эффективности программы продвижения
– Формирование сводного бюджета программы продвижения и ее обоснование

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

1. Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты
2. Анализ конкурентного окружения: методика выделения стратегических групп конкурентов компании
3. Анализ ситуации в отрасли по методике «Пять сил Портера»
4. Методика выявления ключевых и критических факторов успеха по итогам построения профилей
5. Анализ конкурентоспособности нового товара, выявление сильных и слабых сторон
6. Формула позиционирования нового товара на целевых сегментах
7. Базовые этапы вывода нового продукта на рынок.
8. Основные коммуникационные мероприятия с учетом этапа вывода нового продукта.
9. ATL и BTL мероприятия, специфика, основные достоинства и недостатки.
10. Алгоритм разработки плана продвижения нового продукта на рынок, его структура, основные разделы.
11. Схема выбора основных методов мотивации и стимулирования. Достоинства и недостатки основных методов продвижения, рекомендации по выбору.
12. Формирование медиаплана: основные данные и алгоритм составления
13. Пирамида эффективности и методы оценки экономического и коммуникационного эффектов стимулирования.
14. Базовые данные, необходимые для расчета эффективности и их источники. Формула и алгоритм расчета.
15. Порядок формирования бюджета продвижения нового товара. Основные статьи затрат и порядок формирования маркетингового бюджета инновационного проекта.
16. Этапы и методы контроля реализации плана маркетинга и оценка его эффективности.
17. Взаимодействие различных структур компании при выполнении плана. Основные формы отчетности.

Список вопросов для промежуточной аттестации по дисциплине

1. Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты
2. Анализ конкурентного окружения: методика выделения стратегических групп конкурентов компании
3. Анализ ситуации в отрасли по методике «Пять сил Портера»
4. Методика выявления ключевых и критических факторов успеха по итогам построения профилей
5. Анализ конкурентоспособности нового товара, выявление сильных и слабых сторон
6. Формула позиционирования нового товара на целевых сегментах
7. Базовые этапы вывода нового продукта на рынок.
8. Основные коммуникационные мероприятия с учетом этапа вывода нового продукта.
9. ATL и BTL мероприятия, специфика, основные достоинства и недостатки.
10. Алгоритм разработки плана продвижения нового продукта на рынок, его структура, основные разделы.
11. Схема выбора основных методов мотивации и стимулирования. Достоинства и недостатки основных методов продвижения, рекомендации по выбору.
12. Формирование медиаплана: основные данные и алгоритм составления
13. Пирамида эффективности и методы оценки экономического и коммуникационного эффектов стимулирования.
14. Базовые данные, необходимые для расчета эффективности и их источники. Формула и алгоритм расчета.
15. Порядок формирования бюджета продвижения нового товара. Основные статьи затрат и порядок формирования маркетингового бюджета инновационного проекта.
16. Этапы и методы контроля реализации плана маркетинга и оценка его эффективности.
17. Взаимодействие различных структур компании при выполнении плана. Основные формы отчетности.

Тестовые задания для текущего контроля знаний по дисциплину «Маркетинговые решения компании» и подготовки к промежуточной аттестации

Вопрос 1. Какова роль маркетинговых коммуникаций? Найдите верные ответы.

- Побуждение к активным действиям, т.е. покупкам
- Расчет прибыли
- Уникальное торговое предложение (преимущество) перед аналогами, выгода для клиента

Вопрос 2. Что относится к вирусному маркетингу? Найдите верные ответы.

- Рекомендуемые ссылки
- Вирусные ролики
- PR
- Мнения экспертов, лидеров мнений

Вопрос 3. Из каких составляющих состоит PR? Найдите все верные ответы

- СМИ
- Интернет: горячая линия, публикации статей
- Реклама
- Мероприятия: конференции, выставки
- Акции

Вопрос 4. Что относится к коммуникационной политике? (выбрать варианты из предложенных)

- Реклама
- Акции
- Расчет логистических затрат
- Финансовый анализ

Вопрос 5. По каким факторам можно выбрать наиболее эффективные инструменты продвижения? (выбрать варианты из предложенных)

- Креативность
- Возможность донести большой объем информации
- Цена контакта
- Охват целевой аудитории

Вопрос 6. Необходимо выбрать методы оценки эффективности маркетинговых мероприятий? (выбрать варианты из предложенных):

- По результатам продаж
- Всем понравилось
- Рентабельность маркетинговых инвестиций (Return on Marketing Investment)

Вопрос 7. Что не относится к оценке эффективности маркетинговых мероприятий? (выбрать варианты из предложенных):

- Марочный капитал (Brand Equity)
- Бюджет освоен полностью
- Всем понравилось
- Рентабельность маркетинговых инвестиций (Return on Marketing Investment)

Вопрос 8. Определите ключевые параметры эффективности маркетинговых коммуникаций: (выбрать варианты из предложенных):

- Четко поставленные цели (знание своей аудитории и ее ожидаемых откликов);
- Создание коммуникационного сообщения;
- Планирование каналов передачи информации и эффективности сообщения
- Повышение качества

Формой промежуточной аттестации является экзамен. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 50 и более баллов (суммируются баллы, полученные при решении заданий на деловой игре и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	**Оценка**	**Требования к знаниям**
70 и более	*5 «отлично»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
60-69	*4 «хорошо»*	Слушатель не в полной мере знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не в полной мере владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении

		персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
50-59	*3 «удовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 50	*2 «неудовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-**методическое** и информационное обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий

Задание 1 . Прочтите текст и постарайтесь ответить на поставленные вопросы. Анализ расходов фирмы на качество продукции

Фирма А. На устранение неисправностей в процессе производства было затрачено 4410 долларов Расходы на гарантийный ремонт составили 2706 долларов, на послегарантийный — 2506 долларов, на обучение персонала методам обеспечения качества — 1500 долларов. Расходы на входной контроль составили 4568 долларов, а на заводские испытания готовой продукции — 16717 долларов.

На устранение неисправностей в процессе производства и необходимые в связи с этим корректирующие мероприятия было потрачено 3369 долларов Случаи возврата изделий, имевшие место в квартале, обошлись фирме 52765 долларов. Фирме было предъявлено несколько судебных исков от пользователей, мотивирующих свои претензии низкой степенью безопасности изделий, что навлекло за собой выплату штрафов в сумме 68000 долларов. Расходы по управлению системой обеспечения качества практически стабильны и составляют 1000 долларов ежеквартально.

Фирма Б. За тот же период фирма Б затратила на обеспечение качества продукции 50000 долларов (на совершенствование методик по разработке требований к качеству изделия в процессе проектирования, оценку качества проекта, инструкций по системе качества и контроля технологического процесса). Ежемесячно фирма расходует порядка 20 тыс. долларов на обучение персонала вопросам контроля и обеспечения качества, а также планирует 10 тыс. долларов на совершенствование работы по операционному контролю качества. На проверку и обслуживание инструментов и измерительной аппаратуры расходы распределяются по месяцам приблизительно равномерно и равны в среднем 18755 долларов На устранение неисправностей поставщиком было затрачено 7450 долларов, а на корректировку обнаруженного брака — 725 долларов

На исследование в области надежности изделий израсходовано 10562 долларов, что приблизительно равно количеству ежемесячных расходов на это мероприятие. Ежемесячные заводские испытания готовых изделий требуют 15000 долларов. Послегарантийный ремонт обошелся фирме 752 долларов, а затраты на разработку программы по определению расходов пользователя на качество составили 3928 долларов.

Приведенная информация типична для деятельности той и другой фирмы в каждом квартале. Поквартальная структура затрат обычно сохраняется, отличаясь лишь незначительной разницей в их сумме.

Вопросы и задания:

1. Составьте сравнительную таблицу структуры расходов на качество продукции фирм А и Б.

2. На основании анализа данных таблицы:

* дайте оценку концептуальному подходу каждой фирмы к вопросу обеспечения качества продукции;

* сравните эффективность программ по затратам на качество обеих фирм; оцените последствия, отражающиеся на различных аспектах деятельности фирмы, связанные с различием как в концептуальном подходе к проблеме качества, так и в планировании затрат на качество.

Задание 2: Прочтите текст и постарайтесь ответить на поставленные вопросы.

Оценка доли рынка и лояльности потребителей к товарной марке фирмы.

На одном из сегментов рынка конкурируют три фирмы — А, В, С. Фирма А в последний день мая провела обследование мнения покупателей по товарам, которые продают все три фирмы А, В, С. В результате опроса было определено, что престиж товарной марки товаров фирмы А соответствует 40%, В — 40%, С— 20%. Проведенное в конце июля повторное обследование мнения потребителей дало соответственно следующие показатели: 42, 30, 28%. Такая динамика вызвала чувство удовлетворения у руководителя маркетингового подразделения фирмы А. Однако в данной ситуации фирме А следует обратить внимание на рост престижа товаров фирмы С и учесть этот факт в своей

деятельности, т.е. следует определить, как отразится на рыночной доле фирмы А сохранение такой тенденции в будущем.

При анализе данной ситуации важно определить движение потребительских симпатий от фирмы к фирме. В результате проведенного исследования были получены следующие данные. На конец мая у фирмы А было 400 покупателей, у фирмы В — 400, у фирмы С— 200. Фирма А забрала у фирмы В 120 покупателей и у фирмы С — 20 покупателей. В то же время фирма А отдала фирме В 80 своих покупателей и фирме С — 40. Фирма В забрала у фирмы С 20 покупателей и отдала ей 80 своих покупателей.

Задание 3. Прочтите текст и постарайтесь ответить на поставленные вопросы.

А) Выбор вида торгового посредника.

Какого торгового посредника (дилера или дистрибьютора, агента или комиссионера) Вы посоветовали бы фирме »Ягуар» для организации сбыта спортивных костюмов, если бы ситуация на региональном рынке, где работает предприятие, имела вид:

* доля рынка предприятия - 3%;

* на рынке активно работают 7 крупных производителя, чья общая доля рынка составляет около 70% и 3 средние фирмы, чья общая доля составляет около 20%;

* ежегодно на рынке ребализуется около 3500 тыс шт спортивных костюмов;

* производственная мощность фирмы »Ягуар» - 200 тыс. костюмов в год; производственные мощности фирмы «Ягуар» в среднем загружены на 50%;

* качество костюмов фирмы «Ягуар» по оценкам покупателей - высокое; покупатели очень чувствительны к цене; себестоимость продукции на уровне себестоимости основных конкурентов.

Б) Организация фирменной торговли.

Городской мясокомбинат, выпускающий продукцию в широком ассортименте и реализующий ее в широком диапазоне цен, принял решение об организации фирменной торговли на территории города с целью популяризации продукции предприятия и изучения покупательского спроса.

Вопрос: Какой вариант фирменной торговли в условиях ограниченности финансовых ресурсов Вы посоветовали бы фирме, чтобы реализовать свои маркетинговые цели и почему?

А)Открытие одного магазина в центре города.

Б)Открытие 3-ех магазинов в жилых районах на окраинах города.

В) Повышение эффективности сбыта средствами маркетинга.

Производитель мороженного, емкость рынка которого стабильно за ряд лет составляет около 30%, испытывает серьезные трудности в периоды снижения спроса(осенью, зимой, весной), когда загрузка производственных мощностей падает до 50-10%. В ассортименте продукции фирмы - брикеты мороженного в бумажной упаковке весом от 50 до 100 граммов в различных вариантах по вкусовой композиции. Традиционная политика сбыта предприятия - сеть фирменных лотков (киосков) на улицах города – в объеме около 75% от общего объема реализации и через сеть дилеров - в объеме около 25 % от общего объема реализации.

Вопрос: Какие варианты маркетинговых решений Вы считаете целесообразным рассмотреть руководству предприятия, чтобы повысить объем продаж в период межсезонья и почему:

* активизировать рекламу?

* увеличить количество фирменных лотков на улицах города?

* выйти на новые географические сегменты рынка?

* снизить цены ?

* привлечь к сотрудничеству предприятия общественного питания?

* открыть фирменные лотки в учреждениях и организациях?

* ввести в ассортимент новые виды продукции для привлечения покупателей?

Задание 4. Прочтите текст и постарайтесь ответить на поставленные вопросы.

А) Выбор видов и способов распространения рекламы.

Ситуация 1. В результате введенного в середине 80-х годов правительством Ирландии налогообложения, приносившего не менее 50% с цены каждого проданного автомобиля, произошел резкий спад продаж машин на ирландском рынке. К этому времени рынок страны был насыщен различными моделями и модификациями автомобилей, приспособленными к его требованиям. Проводимая до 1987 г. Рекламная компания по продвижению автомобилей «Лада» не создала благоприятного мнения о них как о конкурентоспособном, дешевом и удобном способе передвижения.

Таким образом, сложились неблагоприятные условия для выхода на рынок Ирландии нового советского автомобиля.

I. Проведенные мероприятия.

1. Права продажи автомобилей «Лада» в Ирландии переданы фирме SATRA (SovietAmerican Trade Association).

2. В стране создана новая дистрибьюторская сеть.

3. Для разработки и проведения новой рекламной кампании выбрана рекламная фирма Hill and Knowlton Dublin.

II. Новые направления рекламной кампании. Фирма Hill and Knowlton Dublin увидела в высоком налогообложении не препятствие, а союзника, поскольку налог должен стимулировать повышенный спрос на автомобили с низкой стоимостью, каковыми и являются автомобили «Лада». В этой же ситуации цена более чем когда либо стала решающим фактором для многих ирландских семей.

III. Концепция работы на рынке. Главное внимание - уделить рекламе преимуществ автомобилей «Лада» (прочность, надежность, низкая цена) и изменению негативного отношения к ним со стороны местного рынка.

IV. Главная цель рекламной кампании. Создание атмосферы доверия к автомобилям из России, соответствующим требованиям ирландского рынка. Создание образа «Лады» как надежной и прочной машины, как идеальной покупки для городских и сельских жителей.

V. Основные мнения об автомобилях «Лада» как о самых экономичных во всех отношениях машинах, имеющихся на ирландском рынке:

* максимальное распространение информации, подтверждающей прочность, надежность автомобилей и разумное применение денег в случае приобретения автомобиля именно этой марки;

* обеспечение наличия на рынке полной информации о всех представителях семейства «Лада»;

* выделение успеха «Лады» в Великобритании и в других странах, например Дании, где налоговая система обложения сходна с ирландской;

* акцентирование внимания на качественном послепродажном обслуживании автомобилей;

* максимальное использование средств массовой информации.

VI. Целевые группы рекламного воздействия.

1. Сельские и городские покупатели с невысоким уровнем дохода.

2. Сельские автолюбители, нуждающиеся в прочной и надежной машине.

3. Авто владельцы, намеревающиеся приобрести для своей семьи второй автомобиль.

4. Покупатели, рассчитывающие на приобретение только подержанного автомобиля.

VII. Средства формирования спроса и стимулирования сбыта, использованные фирмой Hill and Knowlton Dublin.

1.Средства массовой информации:

• общенациональные органы печати, провинциальная (местная) пресса; специализированные (профессиональные) органы печати для автолюбителей; разделы для автолюбителей в органах печати общего направления; деловая пресса;

• радиопередачи для деловых людей и автолюбителей; телевидение.

2. Мероприятия, содействующие продажам:

* деловые ланчи для представителей органов печати общего и специального (автомобильного) характера;

* контроль за состоянием автомобилей, находящихся в пользовании у отдельных журналистов, с тем, чтобы предложить им автомобиль семейства «Лада»;

* организация для ведущих журналистов поездок в Великобританию на головную фирму LADA CARS, занимающуюся переоборудованием «Лад» в соответствии с требованиями ирландского рынка;

* участие в спонсорской деятельности при организации различных престижных мероприятий местного и общенационального масштаба (велико значение спонсорской деятельности в отношении отдельных местных спортивных клубов, имеющих в Ирландии многочисленных поклонников. Такое покровительство говорило об интересе не только к своему бизнесу, но и к спортивным проблемам страны;

* организация знакомства руководства фирмы LADA CARS, занимающейсяпродажей автомобилей, с известными политическими деятелями страны;

* организация специальных интервью для ведущих органов печати.

VIII. Результаты проведенной кампании.

К концу 1987 г. было продано 1200 автомобилей (предполагалось продать 350 автомобилей).

Ситуация 2. Из всей номенклатуры продукции шинной промышленности России был выделен наиболее перспективный для экспорта товар — шины для грузовых автомобилей и автобусов. Эти шины успешно прошли испытания в условиях жаркого климата в странах Ближнего Востока и Африки. Для развертывания рекламы был выбран рынок Эфиопии, являющейся наиболее перспективной страной в сравнении с другими развивающимися государствами Африки в связи с большой потребностью в шинах, так как основной вид транспорта в стране автомобильный.

Покупкой шин в Эфиопии занимаются сами шоферы, являющиеся в своем подавляющем большинстве малограмотными. Главная цель рекламной кампании — увеличение экспорта российских шин в Эфиопию и поддержание уже имеющегося спроса.

Проведенные мероприятия.

1. Коммерческим агентом российского экспортера шин в Эфиопии намечена фирма Т.Р.И.А.

2. Агентское соглашение с фирмой Т.Р.И.А. предусматривало регулярную рекламу на территории Эфиопии. Кроме того, было заключено соглашение с рекламной фирмой Е.А.Д.А.

Вопросы и задания.

1. Проанализируйте основные направления рекламной кампании фирмы Hill and Knowlton Dublin. Какое из них вы считаете наиболее эффективным? Объясните почему.

2. Как позиционировались автомобили «Лада» на рынке Ирландии?

3. Опишите целевые сегменты рынка фирмы SATRA.

4. Предложите способы и виды распространения отечественных шин на эфиопском рынке, учитывая следующие целевые группы:

* шоферы — владельцы автомашин;

* шоферы, работающие, по найму.

Б) Поиск оригинальных идей и разработка эффективного текста.

Два партнера организовали фирму с небольшим штатом работников, которая занимается изготовлением стульев, канапе и табуретов отличного качества и разных конструкций. Их основные тортовые точки — несколько лондонских магазинов. Переехав в новое помещение в дальнем пригороде, партнеры решили расширить производство, для чего им необходимо подыскать новых торговцев в радиусе 50 миль от своего предприятия. Они обратились в несколько магазинов в выбранном районе, но большинство из них — гораздо меньше лондонских и заинтересованы в поддержке рекламой.

Партнеры начинают понимать, какую роль может сыграть реклама в налаживании распределения. После некоторого размышления они осознают, что в то же время она обеспечит им и большую степень контроля над процессом продаж.

Изучив данные о рекламных расценках в подходящих местных журналах и газетах и выделив значительные средства на типографские работы, партнеры пришли к выводу, что проведение пробной рекламной кампании будет обоснованно. Особый интерес для потребителей представляют преимущества предлагаемого товара, включая и методы его производства. Характеризуя продукцию партнеров, можно выделить следующие моменты.

Типы производимой мебели. Стулья обеденного набора, в том числе резные, двух видов. Кресла для отдыха и канапе трех видов. Табуреты кухонные, для баров и садовые.

Материалы. Лучшие сорта выдержанных тиса, дуба и красного дерева или других пород на заказ. Отборные древесина и фанера тщательно подобраны друг к другу. Обивка из лучших сортов кожи и тканей ручной выработки.

Дизайн. Модели созданы ведущими промышленными дизайнерами. Производство. После машинной обработки каждая деталь проходит тщательную проверку и при необходимости доводится перед сборкой вручную. Каждое изделие перед полировкой проверяется специалистами с помощью традиционных методов контроля. Обивка изготовляется ремесленниками, которые также пользуются традиционными приемами труда и материалами. Перед отгрузкой каждое изделие самым тщательным образом проверяется и принимается одним из партнеров.

Гарантии. За исключением случаев естественного износа, случайного повреждения или преднамеренно неправильного использования каждое изделие имеет гарантию пятилетнего срока службы. Для поддержания репутации производителя изделий исключительного качества фирма всегда в полной мере выполняет свои гарантийные обязательства.

Вопросы и задания.

1. Сформулируйте основополагающие заявления для рекламного сообщения, позволяющие позиционировать товар.

2. Определите наиболее подходящий слоган для рекламного сообщения.

3.Напишите текст рекламного сообщения (20 - 25 строк).

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Титова В.А. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023.— 469 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45050.— ЭБС «IPRbooks».

2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561387.

3. Соколоверов А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс]/ Соколоверов А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 214 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41471.— ЭБС «IPRbooks».

4. Кондрашов В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 319 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52650.— ЭБС «IPRbooks».

5. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 621 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52666.— ЭБС «IPRbooks».

6. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2019.— 216 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Эриашвили Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Эриашвили Н.Д., Коротков А.В., Синяева И.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 463 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10488.— ЭБС «IPRbooks».

2. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.:

Московский гуманитарный университет, 2016.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

3. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 621 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16464.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Сайт по вопросам маркетинга http://www.sostav.ru.

2. Сайты Банка России (Центрального Банка Российской Федерации, Сбербанка, банка ВТБ-24, Росбанка) http://www.sbr.ru; www.sbrf.ru;

www.vtb.ru; www.rosbank.ru

3. Сайт Гильдии маркетологов. Информация о мероприятиях, проводимых гильдией, в т.ч. о всероссийском конкурсе выпускных квалификационных работ по специальности http://www.marketologi.ru

4. Лаборатории управления рынком Высшей школы маркетинга и развития

бизнеса. Информация об исследованиях рынков различных отраслей и сфер деятельности http://www.marketing.hse.ru Интернет-ресурс

5. Учебники и учебные пособия по маркетингу http://www.alleng.ru

6. Портал учебной литературы, статей по различным направлениям маркетинговой деятельности предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности http://www. 4p.ru

7. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека –online»: специализируется на учебных материалах для ВУЗов по научно-гуманитарной тематике, а так же содержит материалы по точным и естественным наукам http://www.biblioclub.ru

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

7.6 Иные источники

1. Маркетинг
2. Маркетинг в России и за рубежом
3 .Маркетинг и маркетинговые исследования
4. Практический маркетинг
5. Маркетинговые коммуникации
6. Маркетолог
7. Управление каналами дистрибуции

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ОПК-4 Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
УК-2 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МАРКЕТИНГ ДЛЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA А.О. Календжян

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 9
4. Структура и содержание дисциплины 9
4.1. Структура дисциплины 9
4.2 Содержание дисциплины 12
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 18
7.1 Нормативно-правовые документы 21
7.2 Основная литература 22
7.3 Дополнительная литература 22
7.4 Интернет-ресурсы 23
7.5. Справочные системы 23
7.6 Иные источники 23
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 23

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Маркетинг для масштабирования бизнеса» предназначен для освоения слушателями навыков разработки программы продвижении товаров (услуги) с применением цифровых технологий.

Освоение дисциплины предполагает наличие у слушателей высшего профессионального образования. Наиболее эффективно усвоение материала курса будет происходить на базе знаний и навыков, сформированных в ходе изучения таких курсов, как «Менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Управление маркетингом на локальных и глобальных рынках», «Современные маркетинговые коммуникации и методы продвижения».

Дисциплина «Маркетинг для масштабирования бизнеса» может быть встроена в разделы курсов специализации программ подготовки управленческих кадров различного уровня: а именно, руководящих работников администраций регионов и отраслей, руководителей предприятий и организаций различных форм собственности, руководителей специальных подразделений, в чьи функции входит управление маркетингом, руководителей и специалистов среднего звена промышленных и научно-технических предприятий

Целью дисциплины является формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к планированию программы продвижения, методами оценки эффективности продвижения и использованием предложенных методик и подходов, основанных на практическом опыте в области цифровых технологий продвижения.

Задачи дисциплины:

- формирование у слушателей понимания основных методов продвижения в области цифровых технологий;

- формирование навыков по управлению маркетинговой командой для привлечения, сохранения и возврата клиентов с помощью цифровых инструментов и Big Data;

- формирование у слушателей навыков разработки маркетинговой стратегии и определения подходов к её реализации.

- формирования навыков по оценке эффективности инструментов в области цифровых технологий.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 3. Разработка и реализация маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга	ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	• Инструментов маркетинговых коммуникаций • Стандартов, этические норм и принципов, регулирующие информационно-коммуникационную и рекламную деятельность организации • Состав процесса стратегического и оперативного планирования • Организацию рекламного дела • Законодательства Российской Федерации и международное право в области маркетинговой деятельности, стандарты и этические принципы, регулирующие коммуникационную политику организации • основных источников маркетинговой информации (внешней и внутренней) • методов и критериев сегментации;	• Проводить внутренние и внешние коммуникационные кампании • Формировать имидж и деловую репутацию организации • Продвигать товары (услуги) организации на рынок • Улучшать бизнес-процессы организации в области коммуникационной политики • Выстраивать систему коммуникаций в организации на уровне стратегий • Проводить анализ результативности коммуникационной политики • Использовать инструменты проектного управления в выработке	• Разработка системы маркетинговых коммуникаций в организации • Разработка и проведение коммуникационных кампаний в организации • Формирование каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации • Разработка технических заданий и предложений по формированию фирменного стиля и рекламной продукции организации • Формирование имиджа и деловой репутации организации • Организация и проведение мероприятий по связям с общественностью для формирования маркетинговых

		• алгоритма разработки комплекса маркетинг-микс • алгоритма, показателей и детализацию планирования продаж; • Методологий разработки маркетинговых стратегий • Различных моделей описание маркетинговой стратегий	эффективной коммуникационной политики • Находить инновационные, креативные решения для успешного развития компании; • Разрабатывать стратегию развития организации; • Оценивать эффективность маркетинговых решений	коммуникаций организации • Разработка и проведение рекламных акций по стимулированию продаж • Работа с инструментами прямого маркетинга • Подготовка рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений
ВД 4. Управление маркетинговой деятельностью организации	ПСК-5 Формирование маркетинговой стратегии организации	• Методику проведения комплексного маркетингового исследования • Особенностей риск-менеджмента • Инструментов бренд-менеджмента • Принципов стратегического и оперативного планирования • Методов и стратегий ценообразования • Принципов логистики распределения и сбыта • Методов управления проектами • Методологий разработки маркетинговых стратегий • Различных моделей описание маркетинговой стратегий • Набора необходимой для	• Разрабатывать маркетинговую стратегию организации • Прогнозировать результаты, планировать и создавать условия для результативной маркетинговой деятельности организации • Выстраивать систему взаимодействия маркетинговой службы с другими подразделениями организации • Реализовывать альтернативные маркетинговые стратегии в организации • Выбирать подходящий контексту подход к	• Организация работы маркетинговой службы в рамках стратегии развития организации, текущих бизнес-процессов и проектной деятельности организации • Создание и развитие стратегической системы для выполнения маркетинговых функций в организации • Создание и развитие операционной системы для выполнения маркетинговых функций в организации • Руководство работой по системному развитию и оптимизации операционной и

		разработки стратегий информации •	разработке маркетинговой стратегии • Анализировать внутреннюю и внешнюю для компании среду • Принимать стратегические решения	организационной структур маркетинговой службы организации
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		• методологии, методов и методики планирования, оценки результатов профессиональной (служебной) деятельности индивидуальных и коллективных субъектов; • алгоритма разработки комплекса маркетинг-микс; • особенностей принятия управленческих решений в условиях динамичных изменений и высокой неопределенности состояния внешней и внутренней среды; • роли человеческих ресурсов в стратегическом управлении, ключевые ценности современного бизнеса; • принципов и подходов стратегического управления человеческими ресурсами; • технологию разработки и реализации стратегии и политики управления человеческими ресурсами,	• Оценивать эффективность маркетинговых решений • определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии; • определять факторы согласованности стратегии управления человеческими ресурсами с бизнес-стратегией; • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов	• навыками анализа и мониторинга рынка; • моделей анализа и выбора инструментов • разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, • инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации, • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов

	критерии оценки их эффективности; • базовые положения этики делового общения • определять коммуникационные барьеры		
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• принципов организации командной работы; • базовых понятий и механизмов коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации • порядка заключения договоров (контрактов) • локальных нормативных актов в области управления персоналом • норм этики делового общения	• вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели • организует и руководит работой команды, • применяет на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов • Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы	• навыками организации командной работы • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях) • организации проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом • постановки задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.4.	**Маркетинг для масштабирования бизнеса**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-4, ОПК-1, УК-1**
2.4.1.	Инструменты масштабирования маркетинга в цифровой среде».	9	4		2	2		5							О		
2.4.2.	Принципы выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде	6	4		2	2		5							Д		
2.4.3.	Разработка и реализация стратегии цифрового маркетинга	8	4		2	2		5							Т		

2.4.4.	Технологии маркетинговой аналитики и больших данных для оценки эффективности	9	4		2	2		5							Т		
	Итого:	**36**	**16**		**8**	**8**		**20**								**2**	

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

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
2.4.1 Инструменты масштабирования маркетинга в цифровой среде	Специфика комплекса продвижения, основные инструменты цифрового маркетинга. Специфика применения инструментов, основные достоинства и возможные недостатки.	Практикум «Выбор инструментов цифрового маркетинга»
2.4.2 Принципы выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде	Специфика выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде. Примеры применения инструментов в отраслевой специфике на практике российских компаний.	Практикум «Определение приоритетных инструментов на примере компании, в которой работает слушатель»
2.4.3 Разработка и реализация стратегии цифрового маркетинга	Основные каналы продвижения в цифровой среде. Алгоритм разработки стратегии цифрового маркетинга.	Практикум «Формирование проекта стратегии» на примере компании, в которой работает слушатель.
2.4.4 Технологии маркетинговой аналитики и больших данных для оценки эффективности	Технологии анализа в цифровой среде. Методы анализа сквозной аналитики на основе больших данных с целью оценки эффективности. 5 ключевых показателей для оценки.	Практикум «Проведение оценки с применением методов сквозной аналитики»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)

1	Аналитическая функция маркетинга в компании: что, как, когда и для чего анализировать.	5
2	Методики анализа и оптимизации ассортиментного портфеля.	5
3	Современные тенденции развития сбытовых каналов.	5
4	Методы продвижения и стимулирования продаж торгового звена.	5
Итого:		**20**

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины «Маркетинг для масштабирования бизнеса» используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные формы проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее). Активные методы обучения, используемые на практических занятиях и лабораторных работах дисциплины. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях.

При реализации дисциплины «Маркетинг для масштабирования бизнеса» используются следующие интерактивные формы проведения занятий:

- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- дискуссии, обсуждение в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций);
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий.

В рамках развития интерактивных форм обучения на дисциплине «Маркетинг для масштабирования бизнеса » разработаны электронные презентации.

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

Примерные темы заданий для текущего контроля знаний слушателей

Тема итогового практического задания «Маркетинг для масштабирования бизнеса» (на примерах компаний, в которых работают слушатели):

Тема письменного внеаудиторного задания

- Выбор наиболее эффективных инструментов цифрового маркетинга
- Расчет эффективности на основе сквозной аналитики

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

1. Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты
2. Анализ конкурентного окружения с помощью инструментов сквозной аналитики
3. Основные инструменты digital-маркетинга
4. Основные каналы продвижения в цифровой среде
5. Базовые этапы формирования стратегии цифрового маркетинга.

6. Основные цифровые инструменты на этапе вывода нового продукта.
7. Специфика выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде.
8. Базовые данные, необходимые для расчета эффективности и их источники. Формула и алгоритм расчета.
9. Этапы и методы контроля реализации плана маркетинга и оценка его эффективности.
10. Взаимодействие различных структур компании при выполнении плана. Основные формы отчетности.

Темы для диспута «Маркетинг для масштабирования бизнеса»:

1. Цифровой vs традиционный маркетинг в эпоху масштабирования: что эффективнее для роста бизнеса?
2. Персонализация vs массовый подход: как найти баланс при расширении целевой аудитории?
3. Инвестиции в маркетинг: оправданность затрат на масштабирование vs оптимизация текущих расходов
4. Каналы продвижения при масштабировании: социальные сети против контекстной рекламы
5. Брендинг в эпоху роста: сохранение идентичности при расширении бизнеса
6. Контент-стратегия для масштабирования: создание универсального контента без потери уникальности
7. Аналитика и метрики: ключевые показатели успешности масштабирования маркетинговых усилий
8. Автоматизация маркетинга: необходимость внедрения при росте бизнеса
9. Локализация vs глобализация: маркетинговые стратегии для разных рынков
10. Работа с инфлюенсерами как инструмент масштабирования бизнеса
11. Программа лояльности при расширении бизнеса: адаптация под новые условия
12. Инновационные технологии в маркетинге: AI, Big Data и их роль в масштабировании

Список вопросов для промежуточной аттестации по дисциплине

1. Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты
2. Анализ конкурентного окружения с помощью инструментов сквозной аналитики

3. Основные инструменты digital-маркетинга
4. Основные каналы продвижения в цифровой среде
5. Базовые этапы формирования стратегии цифрового маркетинга.
6. Основные цифровые инструменты на этапе вывода нового продукта.
7. Специфика выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде.
8. Базовые данные, необходимые для расчета эффективности и их источники. Формула и алгоритм расчета.
9. Этапы и методы контроля реализации плана маркетинга и оценка его эффективности.
10. Взаимодействие различных структур компании при выполнении плана. Основные формы отчетности.

Тестовые задания для текущего контроля знаний по дисциплину «Маркетинг для масштабирования бизнеса» и подготовки к промежуточной аттестации

Вопрос 1. В чем разница Digital Marketing и Интернет - маркетинга? Найдите верный ответ.

- Использует интернет каналы
- Использует также цифровые каналы, которые не относятся к интернету
- Уникальное торговое предложение (преимущество) перед аналогами, выгода для клиента

Вопрос 2. Что не относится к инструментам диджитал маркетинга? Найдите верный ответ.

- Контент-маркетинг (публикации на тематических сайтах, в блоге и др.);
- SMM (продвижение групп в социальных сетях);
- Таргетированная реклама в социальных сетях;
- Контекстная реклама;
- Печатная реклама;
- Медийная реклама;
- SEO (продвижение сайта в поисковых системах);
- Аудио и видео-реклама (реклама в подкастах, онлайн-радио и др.)

Вопрос 3. Что не относится к каналам продвижения цифрового маркетинга? Найдите все верные ответы

- соцсети;
- терминалы самообслуживания;
- интерактивные дисплеи;
- информационно-рекламные цифровые вывески (Digital Signage);
- POS-терминалы; интернет-сайты;
- игровые приставки;
- реклама в кинотеатрах;
- offline-магазины;
- компьютеры, ноутбуки и планшеты;
- цифровое телевидение;

- приложения для смартфонов;
- гаджеты;

Вопрос 4. По каким факторам можно выбрать наиболее эффективные цифровые инструменты продвижения? (выбрать варианты из предложенных)

- Стоимость заявки или обращения с сайта - лида или CPL (Cost per lead)
- Стоимость клиента или CAC (Customer Acquisition Cost)
- Выручка/прибыль с одного клиента
- Возврат инвестиций в маркетинг или рекламу - ROMI (Return on marketing investment)
- Жизненная ценность клиента - LTV (Life time value) или сколько денег приносит каждый клиент в Вашу компанию за весь период сотрудничества

Вопрос 5. Что не относится к оценке эффективности маркетинговых мероприятий? (выбрать варианты из предложенных):

- Бюджет освоен полностью
- Всем понравилось
- Рентабельность маркетинговых инвестиций (Return on Marketing Investment)

Критерии оценки компетенций.

Формой промежуточной аттестации является экзамен. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 50 и более баллов (суммируются баллы, полученные при решении заданий на деловой игре и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	*5 «отлично»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
	4 «хорошо»	Слушатель не в полной мере знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления

60-69		персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не в полной мере владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
50-59	*3 «удовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 50	*2 «неудовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения

		и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-**методическое** и информационное обеспечение дисциплины

Планы практических занятий

Тема 1. Инструменты масштабирования маркетинга в цифровой среде

1.1.Конкурентные поля: понятие, структура и функционирование.

Вопросы для обсуждения

1.Понятие конкурентного поля и его алгоритм 4К

2.Основные конкурентных полей современного общества

3.Противоборство глобальных конкурентных полей рыночно ориентированных секторов и локусов(городов, регионов, стран)

4.Взаимодействие конкурентных полей и противоречивость установок конкуренто ориентированности современной молодежи

1.2.Теория международной конкуренции М. Портера и международное предпринимательство

Вопросы для обсуждения

1.Как взаимосвязаны между собой понятия конкурентоспсобность, конкурентные преимущества и конкурентная стратегия организации?

2.В чем особенности модели пяти конкурентных сил М. Портера для характеристики конкурентоспособности организации(фирмы)?

3.Что собой представляет классификация конкурентных стратегий М. Портера и как она связана с его моделью пяти конкурентных сил?

4.Каким образом в теории конкурентоспособности фирмы М. Портера сочетаются его модели пяти конкурентных сил и цепочки создания ценности?

5.Что собой представляют основные виды инновационной деятельности и как они влияют на долгосрочную конкурентоспособность фирмы?

6.Какой смысл заключен в понятии «конкурентные преимущества высокого порядка»?

7.Какова взаимосвязь между долгосрочной конкурентоспособностью и конкурентными преимуществами высокого порядка?

8.Охарактеризуйте основные детерминанты «национального ромба» М. Портера. В каких рейтингах международной конкурентоспособности применяется модель «национального ромба»?

9.В чем особенности факторов региональных (местных) конкурентных преимуществ?

10.Что такое кластер, какова его структура и каково влияние на конкурентные преимущества региона?

11.Назовите и охарактеризуйте основные факторы развития международного предпринимательства.

12.Что собой представляют основные уровни интернационализации субъекта предпринимательства?

13.Каковы основные мотивы и модели международного предпринимательства?

1.3.Оценка возможностей и рисков(проблем) от ведения бизнеса в принимающей стране

Командная работа по проекту

Разработка Презентации 1 по оценке и рисков (проблем) ведения бизнеса в конкретной, выбранной командой принимающей стране с использованием рейтингов глобальной конкурентоспособности стран(The Global Competitiveness Report) и Ведение бизнеса (Doing Business)

1.4.Оценка преимуществ и потерь для каждого из возможных видов бизнеса, организуемых в принимающей стране.

Командная работа по проекту

Разработка командой студентов Презентации 2 по оценке преимуществ и потерь для каждого из возможных видов бизнеса, организуемых в конкретной выбранной принимающей стране.

Тема 2. Транснационализация мировой экономики и формирование глобальных бизнес-сетей

2.1. Факторы и формы международного развития компаний.

Вопросы для обсуждения

1.Основные вопросы международной компании при выборе стратегических альтернатив развития

2.Основные причины выбора международных стратегий

3.Основные направления международного стратегического развития

4.Причины и результаты транснационализации мировой экономики

2.2. Основные характеристики и глобальные сети ТНК

Вопросы для обсуждения

1.Сущность и признаки ТНК, международные рейтинги ТНК.

2.Индекс транснациональности и международный рейтинг ТНК

3.Инвестиционная деятельность ТНК и формирование глобальных бизнес-сетей

2.3. Причины и источники технологического и инновационного превосходства ТНК

Вопросы для обсуждения

1.Причины и источники технологического и инновационного превосходства ТНК.

2.Конкурентные преимущества высокого порядка и долгосрочная конкурентоспособность ТНК

3.Прямые иностранные инвестиции и способы достижения технологического превосходства ТНК

2.4. Обсуждение дискуссионных вопросов научной статьи А. Березнова Транснациональный бизнес в эпоху глобальной цифровой революции»"

Вопросы для обсуждения

1.Как связаны новая фаза глобализации и цифровые ТНК?

2.Что собой представляют направления и особенности цифровой трансформации традиционных ТНК?

3.Каков характер взаимодействия цифровых ТНК и трансформированных традиционных ТНК?

Тема3. Выбор фирмой стран, рынков, способов интернационализации бизнеса и партнеров

3.1.Выбор стран и рынков для ведения международного бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1.Каковы процедуры определения фирмой путей и способов интернационализации своего бизнеса?

2.Что такое общехозяйственная и рыночная конъюнктура страны?

3. Каковы особенности применения методов и процедур изучения международных рынков?

4.При каких обстоятельствах целесообразнее применять полевые методы исследования международных рынков?

5. Что общего и в чем различия у методов выбора зарубежных рынков?

6. Чем отличаются методы изучения от методов выбора зарубежных рынков?

3.2.Выбор способа интернационализации фирмой своего бизнеса и партнеров для ведения бизнеса в принимающей стране

Вопросы для обсуждения

1.В чем заключаются преимущества и недостатки основных методов проникновения на глобальные рынки?

2.Что собой представляет эклектическая теория Даннинга? Каким образом ее можно применить для оценки и выбора метода проникновения фирмой на зарубежные глобальные) рынки?

3.Что собой представляет логика принятия решения фирмой в пользу прямого инвестирования по сравнению с другими методами интернационализации бизнеса?

4.Охарактеризуйте основные мотивы предпочтения прямого зарубежного инвестирования другим способам интернационализации бизнеса.

5.Назовите основные стадии обоснования способа ведения бизнеса в принимающей стране. Опишите действия, которые фирма должна совершить на каждой стадии.

3.3.Принципы выбора и способы поиска партнера по международному бизнесу.

Вопросы для обсуждения

1.Какими принципами следует руководствоваться при выборе зарубежного партнера (контрагента)?

2.Охарактеризуйте сильные и слабые стороны каждого из способов поиска зарубежного партнера (контрагента).

3.Какие существуют источники информации и способы оценки надежности потенциального зарубежного партнера. Какому из них стоит отдать предпочтение?

4.Как организуется работа по изучению зарубежных партнеров (контрагентов)?

5.Что такое досье фирмы? Охарактеризуйте основные документы, входящие в досье и покажите взаимосвязь между ними.

3.4. Анализ и оценка стратегии входа и закрепления компании в принимающей стране (на примере действующей российской или иностранной компании)."

Командная работа по проекту

Разработка командой Презентации стратегии входа и закрепления компании в выбранной принимающей стране. (на примере по действующей российской или иностранной компании)

Тема 4. Стратегический и тактический маркетинг компании в принимающей стране.

4.1.Особенности формирования стратегий международного маркетинга

Вопросы для обсуждения

1.Основные ниши международных рынков

2.Основная дилема международного маркетинга

3.Основные факторы влияющие на выбор между глобальным и локальным маркетингом

4.Основные типы стратегий международного маркетинга

5.Факторы и условия влияющие на выбор типа стратегии международного маркетинга

4.2.Особенности тактического маркетинга иностранной компании в принимающей стране

Вопросы для обсуждения

1.Особенности и последовательность процедур формирования компонентов тактического маркетинга

2.Модель тактического маркетинга и ее взаимосвязь со стратегическим маркетингом

3.Продвижение товара иностранной компанией в системе маркетинга

4.Особенности выстраивания коммуникаций иностранной компании со стейкхолдерами в принимающей стране

4.3.Позиционирование и продвижение брендов иностранной компании в принимающей стране.

Вопросы для обсуждения

1.Основания позиционирования, используемые ведущими ТНК

2.Ценностные факторы используемые ТНК в процессе позиционирования для дистанцирования от конкурентов

3.Последовательность стадий в целостной процедуре позиционирования

4.Особенности продвижения бренда компанией в принимающей стране

4.4.Особенности стратегического и оперативного маркетинга компании в принимающей стране "

Командная работа по проекту

Разработка Презентации об особенностях стратегического и оперативного маркетинга иностранной компании в принимающей стране (на примере выбранной действующей российской или иностранной компании)

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)

11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Титова В.А. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023.— 469 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45050.— ЭБС «IPRbooks».

2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561387.

3. Соколоверов А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс]/ Соколоверов А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 214 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41471.— ЭБС «IPRbooks».

4. Кондрашов В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 319 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52650.— ЭБС «IPRbooks».

5. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 621 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52666.— ЭБС «IPRbooks».

6. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2019.— 216 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Эриашвили Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Эриашвили Н.Д., Коротков А.В., Синяева И.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 463 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10488.— ЭБС «IPRbooks».

2. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2016.— 216 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

3. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 621 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16464.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Сайт по вопросам маркетинга http://www.sostav.ru.
2. Сайты Банка России (Центрального Банка Российской Федерации, Сбербанка, банка ВТБ-24, Росбанка) http://www.sbr.ru; www.sbrf.ru;
www.vtb.ru; www.rosbank.ru
3. Сайт Гильдии маркетологов. Информация о мероприятиях, проводимых гильдией, в т.ч. о всероссийском конкурсе выпускных квалификационных работ по специальности http://www.marketologi.ru
4. Лаборатории управления рынком Высшей школы маркетинга и развития
бизнеса. Информация об исследованиях рынков различных отраслей и сфер деятельности http://www.marketing.hse.ru Интернет-ресурс
5. Учебники и учебные пособия по маркетингу http://www.alleng.ru
6. Портал учебной литературы, статей по различным направлениям маркетинговой деятельности предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности http://www. 4p.ru
7. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека –online»: специализируется на учебных материалах для ВУЗов по научно-гуманитарной тематике, а так же содержит материалы по точным и естественным наукам http://www.biblioclub.ru

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

7.6 Иные источники

1. Маркетинг
2. Маркетинг в России и за рубежом
3 .Маркетинг и маркетинговые исследования
4. Практический маркетинг
5. Маркетинговые коммуникации
6. Маркетолог
7. Управление каналами дистрибуции

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ПСК-5 Формирование маркетинговой стратегии организации	Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ОПК-1 Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

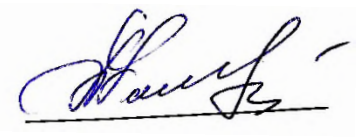
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОДАЖАМИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины 8
4.2 Содержание дисциплины 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 17
7.1 Нормативно-правовые документы 18
7.2 Основная литература 18
7.3 Дополнительная литература 19
7.4 Интернет-ресурсы 19
7.5. Справочные системы 19
7.6 Иные источники 19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 20

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Системный подход к управлению продажами» предназначена для слушателей, имеющих отношение в своей профессиональной деятельности к функции продаж. Дисциплина рекомендуется как для сотрудников и руководителе отделов продаж, так и для сотрудников отдела маркетинга.

С учетом квалификационных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования», изучение дисциплины, должно обеспечить развитие ряда компетенций в области принятия управленческих решений в области управления и организации процесса продаж компании в различных каналах сбыта.

Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях на должностях руководителей (директор, генеральный директор, директор по маркетингу, коммерческий директор, директор по продажам), предполагают, что они должны знать принципы и методы построения функции продаж в компании и согласования деятельности отдела продаж с другими функциями компании.

Объектом изучения в дисциплине являются процесс управления функцией продаж в компании и принципы принятия управленческих решений, связанных с функционирование отдела продаж.

Предметом изучения – различные принципы построения функции продаж в компании.

При изучении дисциплина используются метод системного анализа, методы анализа внешней среды, методы выбора позиционирования предложения компании, цепочек создания ценности, методы и формы построения отношений с ключевыми клиентами, методы планирования и прогнозирования, различные подходы к обучению сотрудников отделов продаж.

Цель дисциплины – развитие компетенции необходимые сотрудникам для построения различных форм функций продаж и управления ими.

Задачи дисциплины:

- Дать знания и принципах и подхода к построению отделов продаж в компаниях
- Развить навыки выбора адекватных принципов и подходов
- Развить навык анализа внутренней и внешней среды, в которой функционирует отдел продаж компании

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 3. Разработка и реализация маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга	ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	• Методов и принципов построения систем продаж • Инструментов планирования результата в продажах • Методов построения системы управления отношения ми с ключевыми клиентами • Инструментов анализа и распределения продаж по канал сбыта • Методов выбора стратегии продаж • Инструменты маркетинговых коммуникаций • основных источников маркетинговой информации (внешней и внутренней) • методов и критериев сегментации; • алгоритма разработки комплекса маркетинг-микс • алгоритма, показателей и детализацию планирования продаж;	• Принимать грамотные управленческие решения в области управления продажами • Анализировать и сегментировать клиентов компании • Разрабатывать и управлять отделами продаж в компании • Планировать результата в продажах • Проводить внутренние и внешние коммуникационные кампании • Формировать имидж и деловую репутацию организации • Продвигать товары (услуги) организации на рынок • Улучшать бизнес-процессы организации в области коммуникационной политики • Выстраивать систему коммуникаций в организации	• Анализа системы продаж в компании и принятие решений относительно ее корректировки с целью повышения эффективности функции продаж в компании • Разработка системы маркетинговых коммуникаций в организации • Разработка и проведение коммуникационных кампаний в организации • Формирование каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации • Разработка технических заданий и предложений по формированию фирменного стиля и рекламной продукции организации • Формирование имиджа и

		• Методологий разработки маркетинговых стратегий • Различных моделей описание маркетинговой стратегий	на уровне стратегий • Проводить анализ результативности коммуникационной политики • Использовать инструменты проектного управления в выработке эффективной коммуникационной политики • Находить инновационные, креативные решения для успешного развития компании; • Разрабатывать стратегию развития организации; • Оценивать эффективность маркетинговых решений • Выбирать подходящий контексту подход к разработке маркетинговой стратегии	деловой репутации организации • Организация и проведение мероприятий по связям с общественностью для формирования маркетинговых коммуникаций организации • Разработка и проведение рекламных акций по стимулированию продаж • Работа с инструментами прямого маркетинга • Подготовка рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений • Анализа и мониторинга рынка; • Модели ассортиментного анализа

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	• Теории управления персоналом; • технологии разработки и реализации стратегии и политики управления человеческими ресурсами, критерии оценки их эффективности;	• определять факторы согласованности стратегии управления человеческими ресурсами с бизнес-стратегией; • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной	• инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации

	• базовых положений этики делового общения • определения коммуникационных барьеров	организационной подготовленности трудовых коллективов	• навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• базовых понятий и механизмов коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации • порядка заключения договоров (контрактов) • локальных нормативных актов в области управления персоналом • норм этики делового общения	• организует и руководит работой команды, • применяет на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов • осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода	• навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях) • постановки задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения • анализа отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.5.	**Системный подход к управлению продажами**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-4, ОПК-1, УК-1**
2.5.1.	Цели и ценности	4	2		1	1		2							К		
2.5.2.	Стратегия	6	2		1	1		4							Д		
2.5.3.	Выбор каналов сбыта	4	2		1	1		2							Д		
2.5.4.	Стратегический КАМ	4	2		1	1		2							Д		
2.5.5	Операционный КАМ	6	2		1	1		4							Д		
2.5.6.	Планирование прогнозирование	6	2		1	1		4							К		
2.5.7.	Обучение и развитие сотрудников	6	4		2	2		2							К		
	Итого:	**36**	**16**		**8**	**8**		**20**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д), кейс (К).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Цели и ценности	Постановка целей по продажам и их обоснованность, анализ цепочки создания ценности и позиционирования предложения компании относительно конкурентов	Модель Голубой океан и Конкурентная канва, принятие решений по изменению компонентов рыночного предложения
Стратегия	Выбор формы проникновения на рынок	Определение USP и его применимость в различных местах принятия решений
Выбор каналов сбыта	Определение каналов и их характеристики, выбор канала продаж на основе максимальной эффективности деятельности по продаже	Согласование межканальных конфликтов, разработка политики согласования деятельности компании в различных каналах.
Стратегический КАМ	Построение системы SKAM, управленческая оболочка для операционного КАМ	Компоненты SKAM и их согласованность
Операционный КАМ	Сбор и анализ информации для операционного КАМ, понятия ГВПР, анализ ГВПР	Разработка плана развития ключевого клиента
Планирование прогнозирование	Виды планирования, воронка планирования, Pipeline, как инструмент планирования и прогнозирования результата продаж	Виды планирования и контроля, понятие цикла продаж и конверсии.
Обучение и развитие сотрудников	Компетенции продавца, когнитивные и не когнитивные компетенции, формы развития компетенций, длительность процесса обучения.	Анализ природных склонностей сотрудников отделов продаж, построения системы обучения

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Стратегия Голубого Океана	2
2	Управление продажами, выбор стратегии продаж компании	4
3	Анализ дистрибьюторского канала	2
4	Управление продажами анализ SKAM компании	2
5	Чемпионы продаж – концепция и подход	4
6	Управление продажами – изучение различных видов планирования	4
7	Обучение и развитие менеджеров отделов продаж	2
Итого:		**20**

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные формы проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее). Активные методы обучения, используемые на практических занятиях и лабораторных работах дисциплины. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях.

При реализации дисциплины используются следующие интерактивные формы проведения занятий:

- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- дискуссии, обсуждение в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций);
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий.

В рамках развития интерактивных форм обучения разработаны электронные презентации.

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
2.5.2.	Стратегия	ПСК-4,	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
2.5.3.	Выбор каналов сбыта	ОПК-1, УК-1	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4

2.5.4.	Стратегический КАМ	ПСК-4,	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
2.5.5	Операционный КАМ	ОПК-1, УК-1	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-24**

Примерные темы заданий для текущего контроля знаний слушателей

Примерные темы диспутов

1. Какие элементы цепочки создания ценности компании вам известны?
2. Какие каналы сбыта бывают и в чем их принципиальное различие?
3. Дайте определение SKAM – в чем смысл этого уровня управления?
4. Какова цель создания службы КАМ в компании?
5. Каков основной инструмент работы КАМ?
6. Какие виды планирования результата в продажах вы знаете?
7. Для чего был создан такой инструмент планирования как Pipeline?
8. Какие существуют ситуации продаж?
9. Приведите примеры техник продаж для каждой их ситуаций
10. Как лучше построить обучение сотрудников отдела продаж
11. Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

Пример кейса

Изучите кейс и на основе полученных знаний примите решение по трансформации системы продаж компании.

Требования к написанию кейса:

- Все решения должны быть обоснованы и материалом кейса, и моделями и методиками из изученного материала
- Для обоснования своих выводом можно приводить дополнительную информацию, не указанную в кейсе, но ее логичность необходимо будет доказать.
- Объем – не более 2 страниц.

Пример кейса:
Вас назначили коммерческим директором компании **«ЯрославльРезинТех».**
До этого вы работали в другой компании в этой же отрасли.

Перед вами поставили задачу:
- поднять выручку предприятия на 30% в течение следующих 6 кварталов.

Текущее положение дел:

- На данный момент предприятие выпускает 4 семейства изделий
  - **Уплотнительные кольца**
  - **Шланги для перекачки жидкостей**
  - **Изоляционные изделия для герметизации тоннелей и путепроводов**
  - **Детали машин**

Продажи организованы следующим образом:

- Уплотнительные кольца - 13% оборота

Сбыт через дистрибьюторов, которые, в свою очередь, работают с независимой и сетевой розницей.

Рентабельность операций низкая, но продажи стабильно растут на 15% в год. До конца не понятен потенциал рынка. Компания не предпринимает активных действий в этом направлении – не до конца понятно, что является драйвером роста. Компания планирует поставлять кольца напрямую. Дистрибьюторы работают «удовлетворительно», но есть ощущение, что сами мы справимся лучше.

- Шланги для перекачки жидкостей – 20% оборота

Поставляются клиентам напрямую. Клиенты - промышленные предприятия области и близлежащих областей. Рентабельность операций самая высокая.

В прошлом году рынок сильно «упал» на 18% - перспективы рынка не радужные. Наши продажи стабильные с тенденцией к росту за счет естественного роста количества клиентов.

- Изоляционные изделия для герметизации тоннелей и путепроводов – 50%, сбыт нестабильный и не регулярный сильно связан с «дотрачиванием бюджета»

Основные клиенты - государственные предприятия. Работаем с клиентами напрямую. Продажи очень сложные, трудоемкие и длительные, рентабельность средняя с тенденцией к снижению – на рынок пытаются выйти китайские производители. Эти изделия - визитная карточка предприятия – оно их выпускает еще с советских времен.

В связи с реализацией национальных инфраструктурных проектов продажи растут, но медленнее рынка. Есть ощущение и «вторичная» информация, что предприятие не достаточно гибкое для участия в тендерах.

Это касается расчетов рентабельности проектов и, как следствие, ценообразования.

Гибкость поставок, скорость реакции и региональная удаленность от части заказчиков и сроки реализации – головная боль менеджмента. Компания не очень хорошо понимает специфику региональных закупок. Клиенты хотят консультации «на месте».

- Детали машин – 15% оборота

Основные клиенты - производители станков, агрегатов и двигателей. География – вся страна. Работают с клиентами через специализированных дистрибьюторов. Не хватает сотрудников, для грамотной работы с ними. Есть представление, что дистрибьюторы не лояльны и не делают большой фокус на вашей продукции – вы немного дороже конкурентов – 6%-10%, но и несколько качественней.

Это новый рынок для предприятия, пока не понятно, во что выльется этот проект. Но рост в этом направлении очень заметный **+ 20%.** Компания связывает его с умеренной ценой своей продукции и хорошим качеством.

Дистрибьюторов много, но все покупают немного – заказы мелкие вне зависимости от их реального размера.

Предыдущий коммерческий директор пытался привлечь дистрибьюторов для продажи каждого из семейств, и это ему в какой-то степени удалось.

На данный момент у компании 37 дистрибьюторов, торгующих различным набором изделий.

У дистрибьюторов есть специализация – как правило, они покупают только один вид продукции компании. Иногда это оправдано, иногда нет – могли бы покупать и более широкий ассортимент.

Не все работают с компанией регулярно, некоторые берут продукцию «под проект» и в дальнейшем не поддерживают линейку. Наблюдается конкуренция между дистрибьюторами и, зачастую, ненужная ценовая борьба, и конкуренция за одни и те же заказы.

Эксклюзивных дистрибьюторов 7.

Собственный отдел продаж небольшой – 8 менеджеров. Они разделены по региональному принципу, хотя и базируются все в Ярославле.

Компетенции сотрудников средние, мотивация средняя. Есть система мотивации, нацеленная на продажу наиболее рентабельных для предприятия продуктов – шлангов.

Есть сложности с подготовкой сотрудников дистрибьюторов: для продажи некоторых продуктов нужны специфические знания и навыки ведения переговоров. Это слабые стороны сотрудников отдела продаж дистрибьюторов.

Переговоры с сетями (поставлять в сети уплотнительные кольца) вести все сложнее – розница ожидает специфической логистики и ценообразования. Гибко работать с сетями не получается. Были случаи, когда сети выставляли компании большие неустойки.

Задание:

- Разработайте драфт плана по увеличению объема продаж (План должен быть небольшим – 10 – 15 предложений/пунктов)

- Если вам не хватает информации – задайте вопрос преподавателю, либо «достройте» задание самостоятельно

Оцениваться будет грамотное, логичное использование предложенных в курсе моделей для обоснования выработанного решения.

FAQ

1. Есть ли данные по распределению собственных продаж по видам производства?
   Нет данных по Емкостям рынков и доле наших продаж в этих рынках.
   a. Кольца – 18% 16 000 000 000
   b. Изоляция – 34% - 15 000 000 000
   c. Шланги – 12% - 57 000 000 000
   d. Детали машин – 21,5% - 11 000 000 000

2. Нет ли данных по динамике роста каждого рынка?

a. Кольца – +8%
b. Изоляция +3%
c. Шланги – -18%
d. Детали машин – -8,5%

3. Не хватает данных относительно уровня конкуренции в каждом рынке.

a. Кольца – высокая
b. Изоляция – средняя
c. Шланги – средняя
d. Детали машин – низкая

4. Есть ли у компании административный ресурс для работы с государственными предприятиями или у них случайные сделки?
Только репутация и неплохое ценовое предложение

5. Возможен ли выход за пределы близлежащих областей в сегменте Шлангов?
Да

В качестве проверочной работы для оценки текущего уровня знаний студентам будет предложено решить кейс, схожий по своему описанию с приведенным выше. Студенты смогут заметь предложенный кейс на кейс своей компании и описать его. При это м все требования сохраняться:
- Наличие необходимой информации
- Использование для решения кейса моделей из изученного материала
- Взаимосвязанность предлагаемых решений.

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе. Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответом на испытании, учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4 , «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 6

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям

88 -100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	3, «удовлетво-рительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлет-ворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практическая работа Тема 4. Планирование прогнозирование
Деловая игра «Парфюмер», или что чем пахнет

Цель игры – показать, что в огромном числе случаев реклама продает не вещи, а их образы. Слушателям предлагается продегустировать значительный ряд законсервированных парфюмерных запахов на условиях их «анонимности». При этом предлагается ответить на следующие вопросы:

- мужской это запах или женский?
- дорогой или дешевый? (о терминах следует предварительно договориться во избежание непонимания);
- из каких ингредиентов данный запах изготовлен?
- какой образ у Вас возникает под воздействием данного запаха?
- какую рекламу можно создать на базе этого образа?

Опыт показывает, что слушатели очень часто ошибаются при ответе на первый вопрос, еще чаще – на второй, а правильный ответ на третий представляет скорее исключение из правил. При этом нередко слушатели не узнают и даже активно ругают принадлежащие им самим духи и дезодоранты. «Раскрывая карты», преподаватель показывает роль имиджевой рекламы и мерчендайзинга в продвижении товаров статусного потребления.

Кейс 1

Предприятие Лидер, осуществляющее оптовую торговлю, получило и оприходовало товарно-материальные ценности от предприятия Весна на сумму 25000 тыс. р., НДС по поступившим ценностям 4500 тыс. р., т.е. задолженность предприятия составляет 29500 тыс. р.

Дайте обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Объясните целесообразность использования платежного требования или аккредитива в данной ситуации?
2. Может ли в данной ситуации в качестве расчетного документа выступить инкассовое поручение?
3. Может ли в данной ситуации предприятие Лидер осуществить расчет чеком? Какими чеками согласно инструкции Банка России могут рассчитываться предприятия?
4. Объясните особенности именных, ордерных и предъявительских чеков.

Задание 1

Выберите компанию для анализа, руководствуясь следующими указаниями:

- компания должна функционировать в отрасли мясоперерабатывающей промышленности;
- компания должна быть публичной;
-должна быть доступна отчетность как минимум за три последних года.

На основе данных финансовой отчетности компании ответьте на следующие вопросы:

1. Составьте классификацию денежных потоков компании по всем возможным признакам.
2. Определите величину каждого вида денежного потока из составленной вами классификации в тыс.р.
3. Значения каких параметров денежных потоков необходимо изменить финансистам компании, чтобы повысить платежную активность компании.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Титова В.А. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023.— 469 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45050.— ЭБС «IPRbooks».
2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561387.
3. Соколоверов А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс]/ Соколоверов А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 214 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41471.— ЭБС «IPRbooks».
4. Кондрашов В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 319 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52650.— ЭБС «IPRbooks».
5. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 621 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52666.— ЭБС «IPRbooks».

6. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2019.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Эриашвили Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Эриашвили Н.Д., Коротков А.В., Синяева И.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 463 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10488.— ЭБС «IPRbooks».

2. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2016.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

3. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.— 621 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16464.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Сайт по вопросам маркетинга http://www.sostav.ru.

2. Сайты Банка России (Центрального Банка Российской Федерации, Сбербанка, банка ВТБ-24, Росбанка) http://www.sbr.ru; www.sbrf.ru;

www.vtb.ru; www.rosbank.ru

3. Сайт Гильдии маркетологов. Информация о мероприятиях, проводимых гильдией, в т.ч. о всероссийском конкурсе выпускных квалификационных работ по специальности http://www.marketologi.ru

4. Лаборатории управления рынком Высшей школы маркетинга и развития

бизнеса. Информация об исследованиях рынков различных отраслей и сфер деятельности http://www.marketing.hse.ru Интернет-ресурс

5. Учебники и учебные пособия по маркетингу http://www.alleng.ru

6. Портал учебной литературы, статей по различным направлениям маркетинговой деятельности предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности http://www. 4p.ru

7. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека –online»: специализируется на учебных материалах для ВУЗов по научно-гуманитарной тематике, а так же содержит материалы по точным и естественным наукам http://www.biblioclub.ru

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

7.6 Иные источники

1. Маркетинг
2. Маркетинг в России и за рубежом
3 .Маркетинг и маркетинговые исследования
4. Практический маркетинг

5. Маркетинговые коммуникации
6. Маркетолог
7. Управление каналами дистрибуции

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	**Индикаторы**
ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ОПК-1 Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

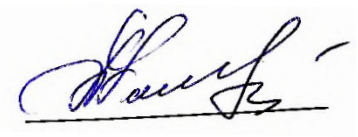
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ВЫВОД НОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНОК

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....9
3.1. Объем дисциплины....9
4. Структура и содержание дисциплины....9
4.1. Структура дисциплины....9
4.2. Содержание дисциплины....12
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....19
7.1. Нормативно-правовые документы....19
7.2. Основная литература....20
7.3. Дополнительная литература....20
7.4. Интернет- ресурсы....20
7.5. Справочные системы....21
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....21

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к разработке новых товаров и услуг в рамках инновационных проектов.

Задачи дисциплины:

- формирование у слушателей понимания алгоритма и основных этапов процесса разработки и продвижения нового продукта, а также навыков применения основных методик оценки новых идей, анализа привлекательности производства нового продукта для компании, определения основных рисков вывода продукта на рынок, организации контроля реализации инновационного проекта;
- получение навыков формирования и управления процессами реализации политики компании в области формирования системы разработки нового продукта;
- получение способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- получение навыков разработки корпоративной стратегии;
- научиться владеть методами стратегического анализа;
- научиться готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом	• Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Методов оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала • Методов проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов • Методов анализа количественного и качественного состава персонала • Систем стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда • Систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала • Методов анализа социальных программ и определения их экономической эффективности • Технологии и методы формирования и контроля	• Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом • Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц • Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой • Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала • Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами	• Анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений • Постановки стратегических целей в управлении персоналом • Разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом • Разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала • Формирование системы оплаты и организации труда • Разработка организационной

		бюджетов на персонал • Требований охраны и безопасных условий труда • Цели, стратегия и кадровая политика организации • Основ технологии производства и деятельности организации • Основ социологии, психологии и экономики труда • Основ управления социальным развитием организации • Методов проведения социологических исследований, изучения общественного мнения	работников по вопросам персонала • Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации • Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом • Разрабатывать корпоративные социальные программы	структуры, планирование потребности в персонале организации • Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда • Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-10 Планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	• Принципов целеполагания, организационного планирования и прогнозирования • Национальных и международных стандартов, лучшие практики по построению систем управления рисками • Законодательства Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками • Современных методов и приемов психологии управления • Современные инструменты управления человеческими ресурсами • Должностные инструкции работников подразделения • Локальные нормативные акты по управлению рисками в организации • Внутренний и внешний контекст	• Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения • Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками • Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации • Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками • Применять термины и принципы риск-менеджмента • Описывать бизнес-процессы с учетом рисков • Вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере управления рисками в рамках подразделения • Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые,	• Определение целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований вышестоящего руководства • Подбор работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками • Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников

		функционирования организации • Принципы теории управления изменениями	графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне продвинутого пользователя • Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников • Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении • Составлять календарный план работ работников • Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения • Прогнозировать и определять потребность в работниках	• Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения • Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения • Реализация плана построения системы управления рисками • Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения • Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		• основ нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии;	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений
УК-1 Способен осуществлять критический анализ		• основ формирования и	• Выделять и описывать бизнес-	• Методами анализа внешнего и

проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	функционирования систем управления организациями; • систем макроэкономических показателей развития России; • методов и механизмов влияния управления финансами на решение стратегических задач; • принципов и подходов стратегического управления человеческими ресурсами	процессы; • Анализировать внешнее и внутреннее окружение организации; • Формировать план развития организации как необходимый этап создания системы мониторинга; • Разрабатывать стратегию развития организации. • Находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития бизнеса; • Подготавливать и анализировать прогнозные и фактические формы финансовой отчетности; • Рассчитывать показатели коммерческой эффективности • Определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии	внутреннего окружения организации; • Методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; • Методами формирования финансовых прогнозов; • Способами комплексного изучения отраслевых рынков, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка; • Методами формирования финансовых прогнозов.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

3.1. Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.6.	**Вывод нового продукта на рынок**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-6, ПСК-10, ОПК-4, УК-1**
2.6.1.	Основные проблемы управления разработкой и продвижением нового продукта	9	4		2/1	2/2		5							О		
2.6.2.	Процесс разработки нового продукта	9	4		2/1	2/2		5							Д		
2.6.3.	Разработка прототипов продукта, уточнение концепции, тестирование и управление качеством	9	4		2/1	2/2		5							Т		

2.6.4.	Разработка программы вывода нового продукта и оценка рисков	9	4		2/1	2/2		5							ДЗ		
	Итого:	**36**	**16**		**8/4**	**8/8**		**20**								**2**	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.6.1. Основные проблемы управления разработкой и продвижением нового продукта.	Потребность в новых товарах и основные источники новых идей. Причины провала новых продуктов.	Основные процессы управления разработкой нового товара и возможные проблемные точки.
2.6.2. Процесс разработки нового продукта.	Основные этапы процесса разработки нового товара. Примеры провалов и факторы успеха новых продуктов. Поиск, разработка и оценка идеи нового продукта.	Скрининг ситуации на рынке и экспертная оценка ресурсов, анализ и отбор идей новых продуктов. Предварительная оценка рынка и предварительная техническая оценка продукта.
2.6.3. Разработка прототипов продукта, уточнение концепции, тестирование и управление качеством.	Разработка прототипов нового продукта, уточнение концепции и проверка качества путем тестирования: тестирование продукта внутри компании, тест потребителя, расширенный полевой тест.	Итоговая оценка целесообразности и подготовка запуска производства нового продукта. Алгоритм организации и проведения пробных продаж. Основные этапы и необходимые условия для запуска производства. Итоговый расчет целесообразности нового проекта с учетом корректировок по затратам.
2.6.4. Разработка программы вывода нового продукта и оценка рисков.	Базовые элементы и алгоритм разработки программы вывода нового продукта. Основные инструменты продвижения, формирование программы продаж и установление цены на новый продукт.	Методика оценки рисков нового проекта.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)

2.6.1.	Основные процессы управления разработкой нового товара и возможные проблемные точки.	5
2.6.2.	Поиск, разработка и оценка идеи нового продукта. Скрининг ситуации на рынке и экспертная оценка ресурсов, анализ и отбор идей новых продуктов.	5
2.6.3.	Итоговая оценка целесообразности и подготовка запуска производства нового продукта. Алгоритм организации и проведения пробных продаж.	5
2.6.4.	Основные инструменты продвижения, формирование программы продаж и установление цены на новый продукт.	5
	Итого:	**20**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- кейс-задание.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к разработке новых товаров и услуг в рамках инновационных проектов.

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

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

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

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

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

Кейс Mars LLC

Mars LLC известна в мире как одна из крупнейших компаний по производству шоколада, однако, захват других рынков осуществлялся ей довольно успешно, например, корма для собак и кошек под различными брендами продаются крупными объемами. Жители России сначала скептически воспринимали Whiskas, Kiticat, Pedigree и Chappy, так как было непонятно, из чего продукция изготовлена, а цена довольно высокая. Однако продажи стали расти, маркетинговые компании по каждому бренду позволили товарам закрепить свои позиции.

В попытках все больше осваивать российский рынок Mars запустил производство развесных конфет «Держава»в 2000 году.

У Mars были все слагаемые успеха: почти столетний опыт работы на кондитерском рынке, оборот в $18 млрд., собственная кондитерская фабрика в подмосковном Ступине и известные компании, привлеченные к созданию «Державы». Решив сделать бренд специально для российского рынка, Mars в 1998 г. нанял консультантов McKinsey, которые рекомендовали клиенту освоить самый широкий сегмент рынка шоколада – выпускать развесные шоколадные конфеты. На них в то время приходилось около половины рынка. По подсчетам Mars и McKinsey, в конце 90-х в стране производилось около 1200 наименований развесных конфет, но настоящих брендов среди них не было. Многочисленные «мишки», «красные шапочки», «белочки» могли считаться такими лишь условно, потому что их выпускали разные фабрики. Хотя большинство из них работало по одинаковым ГОСТам, вкус конфет сильно различался: например, в одних вафли были толще, в других – больше хрустели. Из-за этого все российские потребители предпочитали местную продукцию, к вкусу которой привыкли. Mars в ноябре 1999 г. решил начать выпуск «Державы» к новогоднему сезону 2000 г. На создание и запуск в производство нового продукта команде из 78 человек было дано 11 месяцев.

Вместе с дизайн-студией Ikon, входящей в группу компаний BBDO Russia, российское подразделение Mars изучило все варианты дизайна российских конфет и выделило 15 тематических групп. Например, к «животным» можно было отнести конфеты «Кара-Кум» (верблюд), «Ласточка», «Мишки», «Белочка», «Рачки», также встречались произведения искусства и герои сказок – Аленушка, «Гулливер». В Mars решили создать 10 собственных тематических серий – «Страны мира», «Герои сказок», «Российские императоры», «Мировые шедевры» и некоторые другие, на обратной стороне фантиков этих конфет печатались истории о стране или императоре. По замыслу разработчиков познавательные тексты на обертках должны были оживлять традиционные чаепития. Это и было отражено в рекламном слогане «Державы» – «Угощенье для общенья». Со вкусом конфет Mars также решил не экспериментировать и воспользовался советскими рецептами 60–70-х гг. прошлого века.

Первые конфеты «Держава» появились в продаже уже в ноябре 2000 г. одновременно с тизинговой рекламой. «Скоро опустеют улицы», «Муж вернется с работы вовремя», «Тысячи женщин будут смаковать подробности» – такие щиты интриговали россиян на улицах, чтобы вскоре смениться на изображение конфет, о которых должна была «разговаривать вся страна». Реклама была очень интригующей, но разгадка не появлялась слишком долго, поэтому у людей стал пропадать интерес к ней.

Кроме того, большие проблемы были созданы упаковкой конфет. Все дело в том, что Североамериканское законодательство по защите прав потребителей, на которое

ориентировался в своей работе Mars, требует, чтобы продукт обязательно был интактен. Это значит, что упаковка продукта должна гарантировать его неприкосновенность с момента производства до момента потребления. Такая гарантия пригодилась бы и в России, но беда в том, что она не была применима к российским конфетам, фантики которых можно легко развернуть и завернуть обратно. Тем не менее американская корпорация требовала интактности своих конфет и в России, поэтому проектная команда потратила много времени на разработку технологии «неприкосновенности» каждой отдельной конфеты. Компания пыталась запечатывать конфеты маленькими стикерами, но они тоже не гарантировали целостности упаковки. Найти технологичное решение не удавалось, и единственное, что оставалось делать российскому подразделению Mars, чтобы не сорвать сроки выпуска продукта – упаковать «Державу» в коробки. Поскольку это не планировалось заранее, конфеты пришлось укладывать в полукилограммовые промокоробки, приготовленные для новогодних подарков.

Именно эта незадача и стала роковой. Из-за новой упаковки «Держава» оказалась не в том сегменте рынка, на который целилась. Коробочные конфеты в России чаще всего покупают в подарок, поэтому они считаются дорогой продукцией, и торговая наценка на них достигала в 2000 г. 100%. Развесные же конфеты обычно покупают для себя, и наценка на них составляет 15 – 40%. Корпорация вначале собиралась продавать развесную «Державу» по 105–140 руб. за 1 кг, но на коробку розничные продавцы накрутили привычную наценку, и цена 0,5 кг конфет выросла до 105–120 руб. Таким образом, конфеты попали в неправильное окружение по неоправданно высокой цене. Штаб-квартира Mars попыталась исправить положение: председатель совета директоров корпорации Джон Марс был настолько заинтересован в российском проекте, что разрешил выпустить «условно герметичные» конфеты, запечатанные специальными наклейками. Но дополнительные затраты на упаковочное оборудование привели к удорожанию конфет. Следуя своим правилам, Mars обеспечила интактность каждой конфеты «Держава», однако в то время такой формат упаковки не был оправдан с экономической точки зрения. Снизить цену не позволили и магазины. Когда развесная «Держава» все-таки пришла на смену упакованной, продавцы просто умножили цену коробочных конфет на два и стали продавать конфеты вразвес по 210–240руб./кг – в два раза дороже продукции конкурентов. Такие конфеты спросом не пользовались из-за своей дороговизны.

Всего за два года компании потратила 3 миллиона долларов на рекламу. Но компания Mars не обошлась одним печальным опытом вывода нового товара на российский рынок. Вторая неудача случилась при продвижении готовых блюд под брендом «Гурмания».

При запуске «Гурмании» Mars учла все ошибки – не стала вступать в конкуренцию с дешевыми сухими супами и связываться с продуктами, упаковка которых противоречила бы американским стандартам, а решила создать премиальный сегмент готовых жидких супов. Супы для Mars тоже были практически новым продуктом: кроме России компания производит их только в Канаде, но совсем по другой технологии. Работа над проектом «Гурмания» мало отличалась от запуска «Державы». Производство жидких супов было запущено в подмосковных Луховицах в 2004 году. Только в строительство завода Mars вложил 10 млн долл. По данным экспертов, миллионы долларов были потрачены на продвижение продукта в торговых сетях, расширение дистрибуции и его рекламу.

Mars запустил бренд, который оказался дорогим для большей части целевой аудитории таких продуктов и не вписался в концепцию готовой быстрой еды. «Гурмания» с самого начала не была точно позиционирована на рынке и слабо продавалась. Так, крупнейший дистрибьютор Mars продавал в Москве в месяц одну палету (поддон для оптовых поставок) продукта. Все дело в том, что российское население не готовок восприятию подобного рода продуктов, такая пища зачастую не вызывает доверия,

многие люди не хотят ее даже пробовать, а российские хозяйки любят и умеют готовить сами. Кроме того, при разработке блюд были не учтены вкусовые пристрастия россиян, большинство супов признано невкусными, спросом пользовались только красный борщ и гороховый суп «Гурмания».

Что же касается реклам «Гурмании», в них продукция показана далеко не всегда привлекательно, а некоторые ролики вызывают неоднозначные эмоции (приложение).

В декабре 2009 года Mars официально объявила о снятии с производства супов и начала распродавать оборудование с завода. «Гурмания» уже не первый суп, выведенный с российского рынка. Подобные супы компании Unilever под маркой Knorr были выведены из ассортимента еще в 2007 году по той же самой причине. Сейчас попытки занять эту нишу предпринимает компания Campbell's, предлагающая одноименные готовые бульоны для приготовления супов.

Категория жидких супов показала драматичное падение, как, впрочем, и весь сегмент «кулинария». По данным агентства Nielsen, розничные продажи этих продуктов в натуральном выражении в городах России с населением свыше 10 тысяч человек с декабря 2008 года по июль 2009 – го снизились на 22% по сравнению с аналогичным периодом 2007–2008 годов. Для сравнения: продажи остальных продуктов (включая лапшу, приправы, блюда быстрого приготовления, растворимую еду и прочее) за тот же период снизились на 10%. В денежном выражении рынок жидких супов просел на 14%и за период с декабря 2008 года по июль нынешнего составил порядка 322миллионов рублей.

Отсюда следует вывод, что даже компании – гиганты допускают ошибки при разработке и выводе новых продуктов на рынок. Неудачный опыт Mars LLC является подтверждением факта рискованности новаторской деятельности. Колоссальные затраты на исследования и рекламы не всегда оправданы. При разработке и выводе нового товара очень важно учитывать особенности целевого рынка вплоть до каждого мельчайшего нюанса. Возможно, если бы Mars выпустил «Гурманию» на 10 – 15 лет позже, учитывая тенденции современности России, она бы прижилась и успешно продавалась. Что же касается конфет «Держава», то их не стоило так масштабно рекламировать. Как правило, на российском рынке развесных конфет реклама отсутствует, вместо нее работает так называемое «сарафанное радио» – если конфеты вкусные, то потребители сами их разрекламируют.

Проведенная работа позволила провести анализ выхода компании Mars на российский рынок. В целом объемы продаж очень высоки и организация является крупным игроком мирового масштаба, но тем не менее, не каждый ее проект становится признанным брендом. Исследования показали, что основная ошибка компании при разработке и выводе новых товаров на рынок России – неточности в позиционировании, а также оставление без внимания особенностей менталитета, культуры и экономического положения россиян.

Задание к кейсу:

1. Проанализировать проблему разработки и вывода нового товара на рынок, выявить основные факторы риска.

2. Обоснуйте необходимость разработки новых товаров посредством установления следующих фактов:

- завоевания организациями конкурентных преимуществ;
- расширения производства высокими темпами;
- защиты от устаревания ассортиментного ряда;
- увеличения рентабельности предприятия.

3. Рассмотрите основные этапы процесса разработки и вывода нового товара на рынок, а именно:

- создание идеи нового товара;

- разработка концепции нового товара (овеществление идеи);
- разработка маркетинговой стратегии, включающая:

а) анализ возможностей производства и сбыта, потенциально объема продаж, прогнозирование затрат и прибыли, планирование цены;

б) разработку товара (технологии производства и позиционирование);

в) пробные продажи

- вывод товара на рынок.

Список вопросов к промежуточной аттестации, проводимой в форме зачета

1. Алгоритм процесса разработки нового товара.
2. Порядок проведения оценки привлекательности идеи нового продукта с точки зрения рынка.
3. Основные группы критериев для оценки привлекательности нового продукта для компании.
4. Алгоритм проведения методики развертывания функций качества.
5. Виды и сущность тестирования прототипов нового продукта.
6. Определение КФУ для инновационного продукта.
7. Базовые финансовые показатели целесообразности разработки инновационного проекта.
8. Комплекс результатов, которые должны быть достигнуты для принятия решения о начале серийного производства изделия.
9. Оптимизация процессов разработки нового продукта.
10. Постановка работы с информационными потоками в компании.

Формой промежуточной аттестации является экзамен. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 50 и более баллов (суммируются баллы, полученные при решении заданий на деловой игре и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	*5 «отлично»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

60-69	*4 «хорошо»*	Слушатель не в полной мере знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не в полной мере владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
50-59	*3 «удовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 50	*2 «неудовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

		Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия

Задания:

1. Планирование нового продукта (ситуационное задание).

1. Источники новых идей и методы их фильтрация.
2. Базовая маркетинговая стратегия.
3. Комплексный план маркетинга.

2. Маркетинговые исследования в процессе разработки и реализации нового продукта (деловая игра).

1. Разработка программы маркетингового исследования.
2. Выбор метода маркетингового исследования.
3. Проведение маркетингового исследования

3. Особенности установления цен на новые товары (ситуационное задание).

1. Факторы ценообразования.
2. Методы расчета цен на новый товар.
3. Конкурентоспособность новых товаров.

7.1. Нормативно-правовые документы

- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
- Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)

- Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
- Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
- Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

- Сухов, В. Д. Маркетинг : учебник / В. Д. Сухов, А. А. Киселев, А. И. Сазонов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 353 с. — ISBN 978-5-4497-1589-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/119289.html
- Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, М. В. Пашкус. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 244 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21427-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/571353
- Полещук О. Машина продаж [Электронный ресурс]: системный подход к активным продажам/ Полещук О.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 204 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43691.— ЭБС «IPRbooks».
- Ткаченко Д. Скрипты продаж [Электронный ресурс]: готовые сценарии для «холодных» звонков и личных встреч/ Ткаченко Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 224 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41403.— ЭБС «IPRbooks».
- Филип Котлер Латеральный маркетинг [Электронный ресурс]: технология поиска революционных идей/ Филип Котлер, Фернандо Триас де Бес— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 206 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43680.— ЭБС «IPRbooks».
- Филип Котлер Маркетинг от А до Я [Электронный ресурс]: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер/ Филип Котлер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 211 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43688.— ЭБС «IPRbooks».

7.3. Дополнительная литература

- Захарова Ю.А. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж [Электронный ресурс]: практическое пособие/ Захарова Ю.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2011.— 134 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/1909.— ЭБС «IPRbooks».
- Егорова М.М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Егорова М.М., Логинова Е.Ю., Швайко И.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2013.— 159 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/6297.— ЭБС «IPRbooks».

7.4. Интернет- ресурсы

- Официальный сайт Министерства финансов РФ, http://www.minfin.ru.

- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru
- Министерство экономического развития Российской Федерации, http://www.economy.gov.ru/minec/main

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ПСК-10 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию
ОПК-1 Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

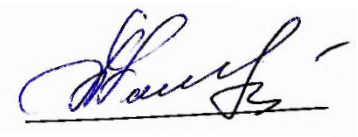
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

АНАЛИТИКА В МАРКЕТИНГЕ И ПРОДАЖАХ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины 8
4.2. Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 13
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 14
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 17
7.1 Нормативно-правовые документы 18
Основная литература: 19
Дополнительная литература: 20
Интернет-ресурсы: 21
Справочные системы: 22
7.6. Иные источники 22
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 22

1. Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является освоение методики сбора информации о рынке, проектирования процесса маркетинговых исследований, включая поиск источников информации, выбор способов и технических средств сбора, расчет объема выборки, а также приобретение навыков анализа, систематизации данных и компоновки отчета о проведении исследований.

Задачами дисциплины являются:

- Обеспечение теоретической подготовки по планированию и проведению маркетинговых исследований;
- Исследование информационной системы маркетинговых исследований;
- Формирование системного подхода к проблемам проведения маркетинговых исследований, маркетингового анализа и принятия маркетинговых решений.
- Освоение методики планирования и организация комплексных исследований национальных и международных товарных рынков с целью получения информации для принятия управленческих решений;
- Формирование системного подхода к процессу планирования и процедуре проведения маркетинговых исследований и обработки полученных данных о рынке.
- Определение состава и выбор способа сбора информации для оценки конъюнктуры рынка; проведения сегментации рынков и выбор целевых сегментов; изучения потребителя и способов воздействия на него.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	• Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	• Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

			• Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации • Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации	
ВД 2. Управление бизнес-анализом	ПСК-3 Руководство бизнес-анализом	• Теории межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии • Теории конфликтов • Теории управления рисками • Теории менеджмента • Управления ресурсами • Теории организационного развития • Теории систем • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	• Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев • Разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа	• Разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа • Разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения • Сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации • Разработка путей развития бизнес-анализа в организации
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	• закономерностей развития менеджмента в компании; • методологических основ формирования и функционирования систем управления корпораций; • принципов и методов построения системы и инструменты управления производством с помощью современной логистики	• Выделять и описывать бизнес-процессы; • Выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта их реализации; • Использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем организации, управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий • использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии	• Методами технико-экономического анализа проектных, конструкторских и технологических решений; • Методикой разработки организационных структур и информационно-управленческих систем организации, управления организационными изменениями • Способами оценки экономической эффективности проектно-конструкторских решений • навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.7.	**Аналитика в маркетинге и продажах**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-1, ПСК-3, УК-2**
2.7.1.	Назначение, содержание, цели и задачи маркетинговых исследований	3	1		0,5			4							Д		
2.7.2.	Маркетинговая информационная система и современные информационные технологии	3	1		0,5	1		2							Д		
2.7.3.	Планирование процесса проведения маркетинговых исследований	4	2		0,5	1		2							Т		
2.7.4.	Виды маркетинговых исследований и способы сбора маркетинговой информации	6	2		0,5	1		2							Д		
2.7.5	Анкетирование	5	1		0,5	1		4							Т		

2.7.6.	Формирование и расчет объема выборки при проведении маркетинговых исследований	5	1		0,5	1		4							Д		
2.7.7.	Статистические методы расчета объема выборки	3	1		0,5	1		4							Дз		
2.7.8.	Качественные маркетинговые исследования	3	1		0,5	1		2							Дз		
2.7.9.	Систематизация информации и подготовка отчета о проведенном исследовании	3	1			1		2							Д		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: тест (Т), диспут (Д), домашнее задание (Дз).

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Назначение, содержание, цели и задачи маркетинговых исследований	Назначение, содержание, цели и задачи маркетинговых исследований Понятие маркетингового исследования. Роль проведения рыночных исследований в организации практической деятельности предприятия. Стратегические и тактические цели проведения маркетингового исследования. Требования, предъявляемые к формированию цели. Задачи маркетингового исследования.	
Маркетинговая информационная система и современные информационные технологии	Понятие маркетинговой информационной системы. Способы и источники получения информации. Виды маркетинговой информации. Внутренняя и внешняя информация.	Специфика внешней информации. Поиск достоверных источников. Проектирование маркетинговой информационной системы. Маркетинговая разведка. Макроуровень использования маркетинговых информационных систем.
Планирование процесса проведения маркетинговых исследований	Планирование процесса проведения маркетинговых исследований Определение потребности в проведении маркетинговых исследований и конкретизация целей и задач, решение которых может быть достигнуто при проведении рыночных исследований.	Выбор сферы проведения маркетинговых исследований. Взаимодействие специализированными организациями в области маркетинговых исследований. Последовательность проведения исследований.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Виды маркетинговых исследований и способы сбора маркетинговой информации	Виды маркетинговых исследований и способы сбора маркетинговой информации Классификация маркетинговых исследований. Выбор типа исследования в зависимости от условий и сроков проведения, финансовых возможностей предприятия, наличия квалифицированного персонала маркетологов. Разведочные исследования как способ получения предварительной информации для постановки гипотез. Оценка оптимальности программы, предварительный расчет результативности исследований, определение методов контроля.	Опрос как наиболее активный метод сбора информации. Способы связи с аудиторией. Экспресс-методы сбора маркетинговой информации. Применение графических методов для упрощения процесса сбора и обработки. Метод рейтинговых оценок. Метод сравнения по парам. Цели и последовательность проектирования маркетинговых исследований. Содержание программы маркетингового исследования: определение проблемы и конкретизация цели, логико-смысловое моделирование проблемы, выбор метода сбора данных, ресурсное обеспечение процесса исследования, определение размера выборки, определение времени проведения маркетинговых исследований и определение способов обработки маркетинговой информации.
Анкетирование	Анкетирование. Классификация анкет.	Систематизация, обработка анкет, формализация итоговых данных.
Формирование и расчет объема выборки при проведении маркетинговых исследований	Понятие выборки. Классификация выборок: простые и случайные выборки. Расчет размера выборки и оценка ее репрезентативности.	Оценка возможности получения достоверной информации в зависимости от состава выборки. Расчет допустимого интервала разброса данных и оценка надежности информации. Организация и проведение сбора данных.
Статистические методы расчета объема выборки	Разработка форм и аналитических таблиц для систематизации информации. Методы обработки маркетинговой информации.	Количественные методы обработки: методы средних величин, индексные методы, мода, медиана, регрессионные методы, анализ временных рядов, кластерный анализ, факторный анализ, конъюнктурный анализ рынка, методы прогнозирования.
Качественные маркетинговые исследования	Понятие и назначение качественных маркетинговых исследований Виды качественных маркетинговых исследований	Качественные методы обработки: экспертные опросы, метод аналитических докладных записок, метод сценариев, панельные методы, методы коллективной генерации идей: метод мозгового штурма, метод синектики, метод «Дельфи».

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Систематизация информации и подготовка отчета о проведенном исследовании		Структура отчета и основные количественные показатели. Графическое представление информации в заключительном отчете. Систематизация информации и подготовка отчета о проведенном исследовании Определение комплекса требований к заключительному отчету о проведении исследования: формальные и качественные требования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Сведения, которые могут быть получены при проведении маркетинговых исследований. Принципы организации маркетинговых исследований.	2
2	Классификация внутренней информации, проверка надежности, источники статистической, бухгалтерской, маркетинговой информации. Использование прогнозных данных.	2
3	Этапы проведения исследований. Определение проблемы, постановка гипотез, разработка методики сбора, обработки, хранения, анализа, конкретизация источников сбора информации, систематизации информации	2
4	Описательные (дескриптивные) исследования. Специфика их проведения в условиях недостатка рыночной информации. Казуальные исследования, учет факторов внешней маркетинговой среды, корректировка гипотез и маркетинговых стратегий. Кабинетные и полевые исследования. Получение первичной и систематизация имеющейся информации. Сплошные и выборочные маркетинговые исследования. Методы сбора маркетинговой информации: наблюдение, эксперимент, опрос. Выбор метода в зависимости от цели, условий проведения исследования и финансового обеспечения. Особенности организации наблюдения. Эксперимент, его особенности, методика и условия проведения.	4
5	Структура анкеты. Классификация вопросов, включаемых в анкету.	4
6	Ошибки сбора данных. Контроль качества маркетинговой информации.	4

7	Статистические методы расчета объема выборки Компьютерная обработка маркетинговой информации	2
8	Качественные маркетинговые исследования	2
9	Использование прикладных программ и технических средств для формирования отчета. Хранение маркетинговой информации.	2
Итого:		**24**

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные форм проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее).

При реализации дисциплины используются следующие интерактивные формы проведения занятий:

- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- дискуссии, обсуждение в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций);
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий.

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

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Типовые темы домашнего задания

1. Классификация информации для маркетинговых исследований
2. Виды некабинетных исследований рынка
3. Виды выборочного наблюдения за продвижением товара на рынке
4. Основные направления изучения / исследования производственно-сбытовых возможностей предприятия
5. Методы комплексного исследования рынка
6. Основные разделы маркетинговой программы
7. Понятие «маркетинг Рисерч» и «промоушн микс»
8. Глобальные маркетинговые стратегии
9. Контроль и организация маркетинговой деятельности
10. Основные принципы выбора целевого сегмента рынка
11. Исследование и оценка возможностей предприятия при выходе на внешний рынок
12. Методика проведения опроса при изучении покупательского спроса
13. Маркетинговые стратегии и спрос
14. Изучение деятельности конкурентов в маркетинге
15. Основные объекты комплексных маркетинговых исследований
16. Внешняя и внутренняя маркетинговая среда
17. Рыночные стратегии конкурентов
18. Альфа- и бета-тестирование в маркетинге
19. Эксперимент в маркетинговых исследованиях

20. Метод фокус-группа в маркетинговых исследованиях

21.Источники маркетинговой информации: классификация и характеристика. Роль информации в маркетинге

22.Маркетинговая информационная система - как система принятия маркетинговых решений

23.Роль и место сбытовой сети в реализации маркетинговой стратегии

24.Внутренние и внешние источники информации как необходимое условие маркетингового исследования.

25.Особенности анализа и исследования рынка при планировании собственного продукта

26. Исследование целевых рынков.

27.Многоуровневой сетевой маркетинг (MLM)

28.Роль презентаций в маркетинге

Перечень примерных тем для подготовки к семинару - диспут

1.Основные ученые, освещающие проблематику управления маркетингом.

2.Принципы современного управления маркетинговой деятельностью (примеры).

3. Основные концепции управления маркетингом

4. Подходы к сегментации рынков и выбору целевых сегментов.

5. Особенности сегментации потребительских и организационных рынков.

6. Разработка комплекса маркетинга и позиционирование (примеры)

7. Ключевые показатели маркетинговой деятельности.

8. Концепция маркетинга ориентированная на бизнес - модель

9. Взаимосвязь маркетинговых показателей с финансовыми результатами.

10.Сущность концепции маркетинга, ориентированного на стоимость.

11.Маркетинговые источники стоимости бизнеса

Оценочные средства промежуточной аттестации

Список вопросов для подготовки к зачету.

1. Цели и задачи исследования рынка.
2. Целесообразность проведения маркетинговых исследований для развития бизнеса.
3. Этапы и последовательность проведения маркетинговых исследований.
4. Основные направления проведения маркетинговых исследований.
5. Целевой характер маркетинговых исследований.
6. Система маркетинговой информации.
7. Понятие и виды маркетинговой информации.
8. Внутренняя и внешняя маркетинговая информация.
9. Типология маркетинговых исследований.
10. Способы сбора маркетинговой информации.
11. Понятие выборки. Определение объема выборки.
12. Специфика и порядок проведения маркетинговых исследований.
13. Анкетирование как способ сбора маркетинговой информации.
14. Типы анкет, структура анкет.
15. Классификация вопросов при проведении исследований методом опроса.

16. Экспресс-методы сбора и обработки маркетинговой информации.
17. Оценка надежности маркетинговой информации.
18. Методы обработки маркетинговой информации.
19. Качественные методы сбора и обработки маркетинговой информации.
20. Количественные методы сбора и обработки маркетинговой информации.
21. Исследование конкурентоспособности продукции предприятия.
22. Сбор информации для принятия управленческих решений по ценообразованию.
23. Порядок расчета цен и маркетинговые решения по установлению окончательной цены.
24. Систематизация и хранение маркетинговой информации.
25. Практика проведения маркетинговых исследований российскими и зарубежными предприятиями.
26. Определение и предмет маркетинговых исследований. Место маркетинговых исследований в маркетинговой деятельности предприятия.
27. Методы и типы маркетинговых исследований.
28. Маркетинговая проблема, цели и задачи исследования.
29. Современное маркетинговое исследование и его основные направления.
30. Разведывательное исследование, особенности, сфера применения, достоинства и недостатки.
31. Управленческая и маркетинговая проблема в маркетинговых исследованиях.
32. Процесс планирования маркетингового исследования.
33. Организация проведения маркетинговых исследований на предприятии.
34. План маркетинговых исследований и последовательность его этапов.
35. Первичная и вторичная информация в маркетинговых исследованиях.
36. Носители и источники маркетинговой информации.
37. Эксперименты и их роль в проведении маркетинговых исследований.
38. Виды опросов и их характеристика. Требования к интервьюеру.
39. Панельные обследования.
40. Понятие, виды и сфера применения экспертных методов получения и оценки маркетинговой информации.
41. Фокус-группа как инструмент сбора первичных данных.
42. Проекционные методы сбора первичных данных.
43. Наблюдение как инструмент сбора первичных данных.
44. Глубинное интервью как инструмент сбора первичных данных.
45. Методы опроса.
46. Порядок и правила разработки анкет.
47. Анкета. Проект анкеты. Разработка анкеты и ее тестирование. Варианты формулировки вопросов.
48. Анкетирование как инструмент сбора первичных данных.
49. Измерение и шкалирование. Основные типы шкал.
50. Методы сравнительного шкалирования.
51. Методы несравнительного шкалирования.
52. Выборочные методы в маркетинговых исследованиях. Виды выборок.
53. Точность и надежность результатов вероятностного выборочного исследования. Средняя и интервальная оценки ошибок.
54. Характеристика количественных и качественных методов сбора информации.
55. Прогнозирование.
56. Процесс подготовки и предоставления результатов маркетингового исследования.
57. Надежность и достоверность измерения маркетинговой информации.

58. Взаимодействие со специализированными организациями в области маркетинговых исследований.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе.

Таблица 7.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения заданий, использует в ответе материалы литературы, обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную степень овладения программным материалом.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют минимальную степень овладения программным материалом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Вопросы для подготовки к практическим занятиям

1. Назначение, содержание, цели и задачи маркетинговых исследований
2. Маркетинговая информационная система
3. Последовательность и этапы проведения маркетинговых исследований
4. Типы маркетинговых исследований
5. Процесс сбора маркетинговой информации:
- выбор способов сбора информации;
- разработка анкеты для проведения опроса;
- разработка программы устного опроса
6. Разработка программы маркетинговые исследования:
- конкретизация цели маркетингового исследования;
- выбор места проведения исследования и состава респондентов;
- определение времени проведения исследования;
7. Формирование выборки и определение оптимального объема выборки:

- расчет размера выборки;
- оценка надежности результатов исследования;

8. Маркетинговые исследования по изучению спроса и покупательского поведения:

- оценка эластичности спроса;
- оценка факторов, влияющих на спрос;
- исследования потребительских предпочтений.

9. Маркетинговые исследования по оценке эффективности использования потенциала предприятия

10. Маркетинговые исследования в области ценообразования:

- мониторинг цен на рынке;
- обоснование стратегии ценообразования;
- выбор метода ценообразования и расчет цены;
- установление окончательной цены.

11. Маркетинговые исследования конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия

12. Методы систематизации и обработки маркетинговой информации:

- количественные методы обработки информации;
- качественные методы обработки информации.

13. Формирование отчета о проведении маркетингового исследования:

- определение формата отчета;
- построение графиков и таблиц;
- разработка аналитического заключения по результатам исследования.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)

11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

Основная литература:

1. Абаев А.Л. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник для бакалавров, 3-е изд., перераб./ Абаев А.Л., Алексунин В.А., Гуриева М.Т. Под ред. Абаева А.Л., Алексунина В.А. - М.: Дашков и К, 2021.- 433 с.
2. Абаев А.Л., Кузьмина Е.Е (под ред.) Современные тенденции маркетинга в отраслях и сферах деятельности: Монография, 2-е изд. М.: ИТК Дашков и К, 2025. 242 с.;
3. Антонова Н.В., Патоша О.И. Психология потребительского поведения, рекламы и PR. Учебное пособие. М.: Инфра-М. 2025. 325 с.;
4. Антонова, Н. В. Психология массовых коммуникаций : учебник и практикум для вузов / Н.
5. Багаева Т.Л. Брендинг в оптике нелинейного управления. Социология управления коммуникациями в брендинге. Монография. М.: АКАР/ Фотоиздато, 2023. 392 с.
6. Барежев В.А. PR и реклама в управлении персоналом. Учебное пособие. М.: КноРус. 2024.116 с.
7. Барченков И. Библия интернет-маркетолога. М.: Бомбора. 2023. 384 с.
8. Бедбери С. , Феничелл С. Саммари Новый мир брендов. 8 принципов лидерства для брендов XXI века. М.: PDF. 2023. 16 с.
9. Берген М. YouTube. Как самый популярный видеохостинг завоевал мир? М.: Бомбора. 2023. 560 с.
10. Борщевский, Г. А. Связи с общественностью в органах власти : учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 262 с. — (Высшее образование). Учебник и практикум для вузов / Гриф УМО ВО. Научная школа: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва);
11. Вельская Г.Г., Абаев А.Л. Социальные коммуникации и социальная реклама в сфере инклюзивных практик: Учебно-методическое пособие Изд.2-е. М.: Издательство ИТК Дашков и К, 2025. 124 с.;
12. Верховская М. Реклама в Интернете: правовые нормы и кейсы. М.: АСТ. 2025. 240 с.;
13. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика : учебник для вузов / Е. Б.
14. Гвоздева В.А. Базовые и прикладные информационные технологии. Учебник. М.: ИД Форум. 2025. 383 с.;
15. Григорьев Н.Ю. Теоретические основы современных коммуникаций. Нижний Новгород:
16. Диденко, Н. И. Международный маркетинг. Практика : учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. — М.: Юрайт, 2023. — 406 с.
17. Домнин, В. Н. Брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Н. Домнин. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2023. 493 с.
18. Душкина, М. Р. Технологии рекламы и связей с общественностью в маркетинге : учебник для вузов / М. Р. Душкина. М.: Юрайт. 2023. 462 с.
19. Жильцова, О. Н. Рекламная деятельность : учебник для вузов / О. Н. Жильцова, И. М. Синяева, Д. А. Жильцов. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 200 с.

— (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19127-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561023 (дата обращения: 11.03.2025);
20. Зуенкова Ю.А., Стаменкович М.Д. Кластерный анализ и MANOVA в маркетинговых и экономических исследованиях. Монография. Уровень образования: Дополнительное профессиональное образование. М.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025. 202 с.;
21. Измайлова М.А. Психология рекламной деятельности: Учебник, 5-е изд., стер.-М.: Дашков и К, 2021.- 442 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров. М.: Эксмо/Бомбора. 2025. 240 с.;
23. Кузнецов П.А. Копирайтинг & спичрайтинг. Эффективные рекламные и PR- технологии, 7-е изд. М.: ИТК Дашков и К, 2025 . 130 с.;
24. Куркова, Н. С. Аудиовизуальные технологии в рекламе : учебник для вузов / Н. С. Куркова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 127 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18773-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/ bcode/568152 (дата обращения: 11.03.2025);
25. Курумчина, А. Э. Социокультурные коммуникации. Проекты социальных трансформаций и всемирные выставки : учебное пособие для вузов / А. Э. Курумчина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 119 с. — (Высшее образование). / Гриф УМО ВО. Научная школа: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (г. Екатеринбург);
26. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: Филип Котлер, 2020. – 220 с.
27. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Под редакцией И. Липсиц, О. Ойнер. 2017. ISBN 978-5-534-01165-4
28. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 356 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1021445. - ISBN 978-5-16-015270-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1850664 (дата обращения: 06.10.2022). – Режим доступа: по подписке.
29. Рене Моборн, В. Чан Ким. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. 2017. ISBN 978-5-00100-258-1
30. Технология формирования имиджа, PR и рекламы в социальной работе : учебник и практикум для вузов / под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 251 с. — (Высшее образование). Учебник и практикум для вузов / Гриф УМО ВО. Научная школа: Таганрогский институт управления и экономики (г. Таганрог);

Дополнительная литература:

1. Альтшуллер И. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Про-сто – о сложном. – М.: Дело, 2020.
2. Бирюлин С. Как все испортить и разорить бизнес. 13 мифов об управлении бизнесом в России 2017.
3. Генри Минцберг, Жозеф Лампель, Брюс Альстранд. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. 2013.
4. Григорьев М.Н. Маркетинг. Учебник для бакалавров. 4-е издание, дополненное. –М. Юрайт-ат.2012.
5. Зеньков, И. В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие / И. В. Зеньков. — Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2022. — 330 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный

ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/124304.html (дата обращения: 06.10.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
6. Качалов И. Кризис – Лучшее Время Для Роста. План 111 Мероприятий Роста. 2019.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. 2021.
8. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. Изд.: Москва, СПб, Киев, Вильямс, 2018.
9. Литвинов Н. Н. Бренд-культура: завоевание расположения клиента // Бренд-менеджмент. — 2017.
10. Литвинов Н.Н. Стратегический менеджмент на примере Азиатско-Тихоокеанского региона: методология формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в Азиатско-Тихоокеанском регионе: Монография. — М., 2020.
11. О.А. Третьяк. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: «ИНФРА-М», 2020.
12. Портер М. Конкуренция. Изд.: Москва, СПб, Киев, Вильямс, 2015.
13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов Изд.: Москва, Альпина Бизнес Букс, 2017.
14. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности. Изд.: Москва, Гребенникова, 2017.
15. Сет Годин. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся! 2021.
16. Сет Годин. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2021
17. Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В. Практикум по маркетингу. Изд.: Москва, Дашков и К (Издательский Дом), 2016.
18. Скотт Купер, Роман Хибинг. Настольная книга директора по маркетингу. Маркетинговое планирование. 2007.

Интернет-ресурсы:

1. http://www.grebennikoff.ru/
2. http://hbr-russia.ru/
3. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:2010_Strategy_Management_N_Litvinov.pdf
4. http://www.rara.ru - сайт Российской Ассоциации Рекламных Агентств
5. http://www.advi.ru - сайт журнала "Рекламные идеи"
6. http://kak.ru/ - сайт журнала для дизайнеров "Как"
7. http://www.advertology.ru/ - сайт наука о рекламе
8. http://www.adage.ru - сайт российского журнала AdAge
9. http://www.adage.com/ - сайт журнала AdAge
10. http://www.salespromotion.ru - сайт по брэндингу
11. http://www.reklamainfo.ru - информационно-справочная система
12. http://www.adverus.ru/ рекламный мир
13. http://www.sostav.ru - рынок российской рекламы. Новости
14. http://www.outdoormedia.ru - наружная реклама
15. http://www.outdoor.ru/ - наружная реклама
16. http://www.productplacement.ru - продакт плэйсмент
17. http://zoro.ru/zakon.htm - законы о рекламе

Справочные системы:

1. http://www.consultant.ru/
2. https://www.rsl.ru
3. http://www.shpl.ru

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития организации	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.
ПСК-3 Руководство бизнес-анализом	Применяет методы сбора, средства хранения и обработки маркетинговой информации для проведения маркетингового исследования

	Определяет подходящие маркетинговые инструменты и применяет их для проведения маркетингового исследования
УК-2 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

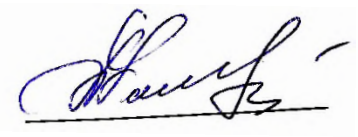
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....16
7.1. Нормативно-правовые документы....18
7.2. Основная литература....18
7.3. Дополнительная литература....19
7.4. Интернет- ресурсы....19
7.5. Справочные системы....19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....19

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление для менеджеров» является приобретение студентами комплекса экономических знаний и практических навыков о методах и механизмах антикризисного управления организацией в сложных экономических условиях.

Основными задачами дисциплины являются:

- дать представление о закономерностях и конкретных причинах возникновения кризисных ситуаций в организациях;
- изучить причинно-следственные связи между неплатежеспособностью и банкротством;
- построение системы управления платежеспособностью – механизма раннего обнаружения кризиса;
- показать роль государства в предупреждении кризисных явлений в организациях и преодоление их последствий;
- изучить современные подходы к антикризисному управлению и последовательности его мер – от планирования, мониторинга и анализа платежеспособности, диагностики финансово-экономического состояния организации до осуществления конкретных действий, направленных на восстановление платежеспособности;
- изучить основных положений законодательства о несостоятельности (банкротстве), обеспечивающих процедуры реабилитации и ликвидации неплатежеспособных организаций – должников;
- понимать установленного законом круга обязанностей и прав арбитражных управляющих применительно к конкретным процедурам банкротства: наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства, мирового соглашения;
- показать роль и возможность использования компромиссных мер – досудебной санации и мирового соглашения во взаимоотношениях между должниками кредитами;
- изучить правил формирования стратегии и тактики в антикризисном управлении.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизацию, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	• Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации	• Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации •

			• Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации	
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-2 Разработка стратегии управления изменениями в организации	• Теории заинтересованных сторон • Методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями • Методов сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	• Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации • Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества,	• Определение цели и задач стратегических изменений в организации • Определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации • Определение критериев оценки успеха стратегических изменений в организации • Оценка соответствия изменений стратегическим целям организации • Определение заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации • Определение основных аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями • Выбор стратегии в составе группы экспертов • Определение промежуточных состояний при реализации выбранной стратегии изменений

			определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации • Моделировать объем и границы работ	в организации • Разработка планов реализации стратегических изменений в организации • Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла		• Подходов и методов постановки целей и распределения рабочих задач; • Современных теорий и концепций эффективного управления (планирование, организация, мотивация, контроль; • Закономерностей формирования, развития и использования человеческих ресурсов на макро-, мезо- и микроуровне; • Основных категорий и понятий, показатели и составляющие, принципы, цели и задачи, средства и ограничения, закономерности и противоречия социально-трудовых отношений; • Теорию и практику компенсационного менеджмента, контроллинга труда и персонала;	• Расставлять приоритеты в работе; • Планировать деятельность свою и персонала; • Рационально использовать ресурсы; • Работать с информацией; • Принимать организационно управленческие решения; • Развития и использования человеческих ресурсов и оценивать их последствия; • Организовать работу по управлению персоналом и процессами;	• Использования современных технологий организации работы персонала и бизнес – процессов; • Эффективного стимулирования и мотивирования персонала; • Комплексного и творческого подхода к реализации трудового потенциала сотрудников

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.1.	**Антикризисное управление для менеджеров**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-1, ПСК-2, УК-2**
3.1.1.	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	8	3		1/1	2/2		5							О		
3.1.2.	Механизмы антикризисного управления	8	3		1/1	2/2		5							Д		
3.1.3.	Банкротство предприятий	9	4		2/1	2/2		5							Д		
3.1.4.	Стратегия и тактика антикризисного управления	9	4		2/1	4/2		5							К		
	Итого:	**36**	**16**		**6/4**	**10/8**		**20**								**2**	

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

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	Организация как система управления. Жизненный цикл и типы организации. Стратегическое управление организацией.	Кризис организации. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов.
Механизмы антикризисного управления	Механизм антикризисного управления. Государственное регулирование кризисных ситуаций.	Структура блоков и групп факторов анализа макросреды предприятия, состав и содержание анализа показателей по группам факторов макросреды: социальные, экономические, политики государства и правовые, техники и технологий, структура блоков и групп факторов анализа непосредственного окружения предприятия, состав и содержание анализа показателей по группам факторов непосредственного окружения: инфраструктура, потребители, поставщики, конкуренция.
Банкротство предприятий	Институт несостоятельности: виды, формы и роль в рыночной экономике. Становление и развитие института несостоятельности. Виды и признаки несостоятельности.	Диагностика банкротства. Санация предприятий. Законодательство РФ о несостоятельности (банкротстве) предприятий, критерии несостоятельности (банкротства) предприятий. Арбитражный управляющий: требования к кандидатуре, права и обязанности, ответственность.

Стратегия и тактика антикризисного управления.	Стратегическое и оперативное антикризисное управление. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Управление рисками. Человеческий фактор антикризисного управления.	Структура и содержание процедур финансового оздоровления, восстановление системы расчетов и денежного обращения с хозяйствующими субъектами, стимулирование денежных расчетов при сделках, применение неденежных расчетов, реструктуризация кредиторской задолженности.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.1.1	Причины возникновения кризисов и их роль в социально- экономическом развитии Потребность и необходимость в антикризисном управлении.	5
3.1.2	Состав и содержание анализа показателей по группам факторов непосредственного окружения: инфраструктура, потребители, поставщики, конкуренция.	5
3.1.3	Вознаграждение арбитражного управляющего.	5
3.1.4	Основные направления восстановления и увеличения активов, инвестиционное проектирование, риски в хозяйственной деятельности, методы расчета и обоснования допустимых пределов, оценка инвестиционной привлекательности несостоятельного предприятия.	5
	Итого:	**20**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов;
-решение кейсов.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на получение слушателями теоретических знаний, а также приобретение необходимых практических навыков в области управления личной карьерой, а также повышения собственной эффективности.

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
3.1.1.	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	ПСК-1, ПСК-2,	О	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
3.1.2.	Механизмы антикризисного управления	УК-2	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4

3.1.3.	Банкротство предприятий	ПСК-1, ПСК-2,	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
3.1.4.	Стратегия и тактика антикризисного управления	УК-2	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-24**

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - вопросы к диспуту;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Вопросы к диспуту

1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.
2. Понятие кризиса.
3. Последствия кризиса.
4. Виды кризисов.
5. Признаки кризиса.
6. Типология кризисов.
7. Понятие и сущность экономических кризисов.
8. Причины и закономерности экономических кризисов.
9. Виды экономических кризисов и их динамика.
10. Фазы цикла экономических кризисов и их проявление.
11. Необходимость антикризисного управления.
12. Проблематика антикризисного управления.
13. Функции антикризисного управления.
14. Признаки и особенности антикризисного управления.
15. Эффективность антикризисного управления.
16. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.
17. Роль государства в антикризисном управлении.
18. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

Список вопросов к промежуточной аттестации в форме экзамена

1. Что означает понятие «кризис»?
2. Причины экономических кризисов: внешние причины.
3. Причины экономических кризисов: внутренние причины.
4. Виды кризисов.
5. Признаки наступления экономического кризиса. Свойства признака кризиса.
6. Структура цикла общественного воспроизводства.
7. Фазы развития экономического кризиса.
8. Последствия кризисов.
9. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
10. Содержание и особенности антикризисного управления
11. Необходимость раннего обнаружения кризиса. Этапы антикризисного управления.
12. Обязательства организации.
13. Понятие платежеспособности.
14. Классификация платежеспособности и неплатежеспособности.
15. Количественная оценка платежеспособности на основе показателей ликвидности баланса.
16. Количественная оценка платежеспособности на основе соизмерения притока и оттока денежных средств.
17. Риски неплатежеспособности и создание резервов денежных средств, обеспечивающих их снижение.
18. Сущность несостоятельности и банкротства.
19. Виды санации предприятия – должника.
20. Причинно-следственная связь между неплатежеспособностью и банкротством.
21. Признаки банкротства.
22. Назначение и содержание процедуры наблюдения.
23. Назначение и содержание процедуры финансового оздоровления.
24. Назначение и содержание процедуры внешнего управления.
25. Назначение и содержание процедуры конкурсного производства.
26. Назначение и содержание процедуры мирового соглашения.
27. Положительные и отрицательные стороны банкротства (ликвидации должника).
28. Классификация способов восстановления платежеспособности.
29. Очередность удовлетворения требований кредиторов.
30. Особенности банкротства градообразующих предприятий.
31. Структура системы управления платежеспособностью.
32. Планирование и мониторинг платежеспособности.
33. Диагностика финансового состояния предприятия.
34. Разработка стратегии антикризисного управления предприятием.
35. Тактика реализации стратегии антикризисного управления.
36. Разработка процедур финансового оздоровления предприятия.
37. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия.
38. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
39. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
40. Роль человеческого фактора в антикризисном управлении.
41. Социальные конфликты и профсоюзы.
42. Роль профсоюзов в антикризисном управлении.

Формой промежуточной аттестации является экзамен. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 50 и более баллов (суммируются баллы, полученные при решении заданий на деловой игре и сдаче экзамена).

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70 и более	*5 «отлично»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
60-69	*4 «хорошо»*	Слушатель не в полной мере знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не в полной мере владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
		Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления

50-59	*3 «удовлетворительно»*	персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 50	*2 «неудовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Задания для проведения практических занятий

Механизмы антикризисного управления

Тема. Механизмы антикризисного управления

Вопросы для обсуждения:

1. Федеральный закон « Об оценочной деятельности» - правовая основа оценочной деятельности в РФ.
2. Принципы и этапы процесса оценки. Объекты оценки и виды их стоимости.
3. Подходы и методы оценки стоимости предприятия и его активов.
4. Понятие, направления и этапы реструктуризации предприятий. Типы реструктуризации.
5. Разработка и реализация стратегий реструктуризации предприятий.
6. Понятие, виды и этапы реинжиниринга.

7. Правовые основы обеспечения безопасности предприятий.

8. Анализ действующей законодательной и нормативной базы

Темы докладов

1. Основные интересы заинтересованных лиц антикризисного менеджмента. Проблема противоречий интересов.

2. Антикризисный менеджмент как игра с «ненулевым» результатом.

3. Сущность и проблематика антикризисного менеджмента.

4. Основные понятия и содержание антикризисного менеджмента.

5. Антикризисный менеджмент как сфера столкновения интересов различных заинтересованных лиц.

Тема. Банкротство предприятий.

Вопросы для обсуждения:

1. Правовые основы обеспечения безопасности предприятий.

2. Признаки рейдерских атак. Оценка способности предприятий к защите от захватов. Способы захвата предприятий.

3. Методы защиты предприятий от захвата и их эффективность.

Темы докладов

1. Система мониторинга показателей развития кризисной ситуации.

2. Формирование плана антикризисных мероприятий. Нормативное обеспечение плана антикризисных мероприятий.

3. Реализация плана антикризисных мероприятий.

Тема. Стратегия и тактика антикризисного управления

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ деятельности Ф. Рузвельта по выводу американской экономики из кризиса (конец 20-х – начало 30-х гг. XX в.).

2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда (Германия, конец 40-х-середина 50-х гг.).

3. Антикризисные аспекты современного государственного управления в США и странах Западной Европы.

Темы докладов

1. Внутренний мониторинг финансового состояния - важнейший инструмент внутреннего антикризисного менеджмента организации.

2. Содержание, организация и основные адресаты внутреннего мониторинга финансового состояния организации.

3. Место и функции внутреннего мониторинга финансового состояния на стадии ранней диагностики кризиса организации.

Тема. Социальные проблемы в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ деятельности Ф. Рузвельта по выводу американской экономики из кризиса (конец 20-х – начало 30-х гг. XX в.) – социальный аспект

2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда (Германия, конец 40-х-середина 50-х гг.) – социальный аспект

3. Антикризисные аспекты современного государственного управления в США и странах

Западной Европы – социальный аспект.

Темы докладов

1. Мониторинг реализации плана антикризисных мероприятий и использование его результатов для повышения эффективности внутреннего антикризисного менеджмента.

2. Различия мониторингов показателей развития кризисной ситуации и реализации плана антикризисных мероприятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Чайка, А. М. Информационные технологии в антикризисном управлении : учебное пособие / А. М. Чайка, Н. В. Брадул, С. В. Брадул. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 208 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/123471.html
2. Антикризисное управление в структурных схемах : учебное пособие / составители Т. А. Аверина, С. А. Баркалов. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 190 с. — ISBN 978-5-7731-1012-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/127227.html
3. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 542 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17621-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568715.
4. Вахитов Д.Р. Экономика [Электронный ресурс]: конспект лекций для студентов вузов/ Вахитов Д.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский государственный университет правосудия, 2020.— 327 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/49618.— ЭБС «IPRbooks».

5. Лескина О.Н. Экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие для школьников старших классов, абитуриентов высших учебных заведений, поступающих на экономические специальности/ Лескина О.Н.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2021.— 76 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/21353.— ЭБС «IPRbooks».

7.3. Дополнительная литература

1. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2015 — 92 с. — 2227-8397. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/65789.html
2. Антикризисное управление : механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для академического бакалавриата / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова ; ред. А. З. Бобылева. - Москва : Юрайт, 2015 - 639 с.
3. Безденежных, В.М. Антикризисное управление - теория и практика применения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.М. Безденежных, А.Г. Галай— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.—113 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/46425
4. Ефимов, О. Н. Банкротство и антикризисное управление [Электронный ресурс] : практикум / О. Н. Ефимов. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2016 — 115 с.

7.4. Интернет- ресурсы

1. Электронный ресурс официального сайта Правительства Москвы – www.mos.ru
2. Министерство экономического развития РФ (направление несостоятельности): http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/CorpManagment/bankruptcy/
3. Портал «Банкротство.Ру – все о несостоятельности»: http://bankrotstvo.ru/project.htm
4. Реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих: http://www.sro.ru/?id=113
5. Российский союз саморегулируемых организаций арбитражных управляющих: http://www.rssoau.ru/
6. Всероссийский форум о банкротстве: http://www.bankrot.org/
7. Банкротство в России (статьи и новости по вопросам банкротства): http://bankr-rus.ru/
8. «Эффективное антикризисное управление» - журнал: http://www.e-c-m.ru/
9. Сообщество риск-менеджеров: http://www.riskofficer.ru/forum.php
10. Портал «Управление рисками»: http://www.risk-manage.ru/
11. Русское общество управления рисками: http://www.rrms.ru/

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития организации	Применяет методы экономического анализа для решения фундаментальных прикладных задач в области профессиональных знаний Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации с использованием продвинутых инструментальных методов экономического анализа
ПСК-2 Разработка стратегии управления изменениями в организации	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Обеспечивает реализацию управленческих решений

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины....11
4. Структура и содержание дисциплины....11
4.1. Структура дисциплины 11
4.2 Содержание дисциплины 14
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....15
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 16
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 20
7.1. Нормативно-правовые документы....26
7.2. Основная литература....26
7.3. Интернет- ресурсы....27
7.4. Справочные системы....27
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....27

1. Цели и задачи дисциплины.

Цель дисциплины – формирование системы знаний о финансово-хозяйственной деятельности предприятия, способах повышения прибыльности коммерческих компаний в условиях цифровой экономики. Обеспечить получение слушателями теоретических и практических знаний об основах принятия производственных, инвестиционных и финансовых решениях, риске и доходности инвестиций, краткосрочном и долгосрочном финансировании, стратегических решений по максимизации стоимости компании и создания дополнительной стоимости для акционеров, и получения ими на этой основе конкурентных преимуществ в условиях цифровизации экономики.

Задачи дисциплины:

- познакомить слушателей с современной финансовой теорией
- научить их оценивать финансовые возможности компании и управлять финансами в рамках стратегии развития компании;
- в ходе обучения сформировать навыки соединения теоретических знаний с применением их в конкретных ситуациях через изучение конкретных примеров (мини-кейсы, решение задач, использования программных средств);
- через тестовую систему оценить теоретические знания в области анализа и обоснования производственных и финансовых решений;
- разработать учетную политику по бухгалтерскому учету для предприятия; анализировать финансовое состояние компании по данным финансовой отчетности оценивать различные статьи финансовой отчетности;
- разрабатывать финансовую и налоговую стратегию; готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценивать их эффективность;
- собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических финансовых показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 6. Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-9 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	• Теории управления корпоративными финансами; • Основ бухгалтерского и управленческого учета; • Принципов и подходов к формированию финансовых планов организаций; • Основ формирования системы мониторинга и отчетности; • Теоретических основ формирования и анализа денежных потоков инвестиционных проектов. • Механизмов влияния на финансовую результативность управленческих действий, осуществляемых в рамках финансового контроллинга, причин возникновения и путей рационализации затрат компании. • Основ стратегического менеджмента и маркетинга • Основных понятий и	• Находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития бизнеса; • Подготавливать и анализировать прогнозные и фактические формы финансовой отчетности; • Рассчитывать показатели коммерческой эффективности • Формировать бюджеты и финансовые планы организаций; • Готовить прогнозы социально-экономических показателей деятельности предприятия, отраслей, региона и экономики в целом; • Проводить финансово-экономическую оценку эффективности деятельности организаций; • Идентифицировать риски с	• Методами оценки финансовой эффективности разработанных проектов с учетом неопределённости; • Методами идентификации рисков и их оценки; • Методами влияния на финансовую результативность компании управленческих действий, осуществляемых в рамках финансового контроллинга; • Подходами к разработке бюджетов и финансовых планов организаций • Методами подготовки и анализа прогнозных и фактических форм финансовой отчетности • Методами управления финансами корпорации • навыками оценки

		современных принципов работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных • Основ управления проектами • Основ теории корпоративных финансов • Основ бизнес-планирования и прогнозирования • Основных положений национальных и международных стандартов и руководств в области управления информационными технологиями и информационной безопасности • Основных информационных технологий, применяемых в процессе финансового консультирования • Требований к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования • Бюджета организации на внедрение и поддержание аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования	использованием различных инструментов • ориентироваться в видах стоимости предприятия (бизнеса) и принципах оценки; • осуществлять сбор, анализ и обработку данных оцениваемого предприятия в целях управления его стоимостью; • анализировать экономическую и финансовую информацию, интерпретировать полученные результаты, разрабатывать модели, необходимые для решения задач оценки стоимости и управления на основе стоимости; • выбирать оптимальные методы оценки и управления стоимостью предприятия (бизнеса). • решать практические задачи по оценке и управлению стоимостью бизнеса.	стоимости предприятия (бизнеса), разработки и принятия управленческих решений, основанных на критерии стоимости; • методами финансово-экономических расчетов, направленными на выявление и оценку стоимости бизнеса; • навыками разработки стратегии и моделирования стоимости бизнеса; • Создания методологии финансового консультирования и финансового планирования • Формирования стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования • Руководства разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию

			• Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации • Формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования • Понимать особенности бизнеса организации и его функционирование • Определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации • Руководить разработкой корпоративных регламентных документов по процессу финансового консультирования • Оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования • Пользоваться лучшими	• Утверждения методик по финансовому планированию, методик определения инвестиционного профиля клиентов • Согласования позиций и выработки единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами • Координации структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования • Формирования требований к методическому обеспечению процесса финансового консультирования • Внедрения единой методологии финансового

			мировыми практиками по финансовому консультированию	планирования
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-10 Планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента.	• Принципов целеполагания, организационного планирования и прогнозирования • Национальных и международных стандартов, лучшие практики по построению систем управления рисками • Законодательства Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками • Современных методов и приемов психологии управления • Современные инструменты управления человеческими ресурсами • Должностные инструкции работников подразделения • Локальные нормативные акты по управлению рисками в организации • Внутренний и внешний контекст функционирования организации • Принципы теории управления изменениями	• Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения • Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками • Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации • Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками • Применять термины и принципы риск-менеджмента • Описывать бизнес-процессы с учетом рисков • Вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере управления рисками в рамках подразделения • Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения,	• Определения целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований вышестоящего руководства • Подбор работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками • Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников • Формирование оперативного и

			приложения для визуального представления данных) на уровне продвинутого пользователя • Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников • Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении • Составлять календарный план работ работников • Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения • Прогнозировать и определять потребность в работниках	тактического плана работ подразделения • Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения • Реализация плана построения системы управления рисками • Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения • Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		• основ нормативных регулирования организационно-управленческой деятельности, основ налогового законодательства, влияющих на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • уметь формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • уметь анализировать управленческую	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы,

	принятия управленческих решений	информацию, работать с отчетами, составлять планы	опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• положений методологии научного исследования; • общенаучных методов проведения современного научного исследования	• использовать методы анализа и мышления при составлении научного текста в соответствии со спецификой профессиональной деятельности • использовать сформирован-ные систематические знания об основных методах научного исследования: анализе, синтезе	• успешное и систематическое применение навыков публичной речи и письменного аргументированного изложения собственной точки зрения; • сформированное умение реализовывать методы научного исследования

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		34	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		54	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.2.	**Финансовый менеджмент**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-9, ПСК-10, ОПК-2, УК-1**
3.2.1.	Объекты и основные задачи управления финансами.	6	2		1	1		4							О		
3.2.2.	Организация финансовой деятельности.	6	2		1	1		4							Д		
3.2.3.	Финансовые документы и их анализ.	6	2		1	1		4							О		
3.2.4.	Будущая и приведенная стоимость.	6	2		1	1		4							Д		
3.2.5	Приведенная стоимость ценных бумаг.	6	2		1	1		4							Т		

3.2.6.	Стоимость капитала	4	2		1	1		2							О		
3.2.7.	Методы оценки и принятие инвестиционных решений.	7	3		1	2		4							Д		
3.2.8.	Дивидендная политика	7	3		0,5	2		4							О		
3.2.9.	Финансовое планирование.	8	2		0,5	2		4							О		
	Итого:	**54**	**20**		**8**	**12**		**34**								**2**	

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

4.2 Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Объекты и основные задачи управления финансами.	Оценка имущества и обязательств.	Инвентаризация имущества и обязательств.
Организация финансовой деятельности.	Сущность финансов компании. Цели и задачи в области управления финансами.	Организация финансовой службы компании. Роль финансового менеджера в управлении компании. Типы коммерческих предприятий. Финансовые рынки и финансовые посредники.
Финансовые документы и их анализ.	Отчёт о прибыли и убытках. Баланс компании.	Отчёт о движении денежных средств. Финансовые коэффициенты.
Будущая и приведенная стоимость.	Определение будущей (конечной) стоимости. Сложный и простой процент. Формула будущей стоимости.	Определение приведенной (текущей) стоимости. Формулы приведенной и чистой приведенной стоимости. Дисконт и коэффициент дисконтирования. Приведенный аннуитет. Формула для бессрочной ренты. Формула для бессрочной ренты с постоянным темпом роста.
Приведенная стоимость ценных бумаг.	Облигации и их рыночная цена. Приведенная стоимость облигации. Развёрнутая и приближённая формулы доходности облигаций.	Основная формула приведенной стоимости акций. Формула приведенной стоимости акций, не имеющих фиксированного срока погашения. Формула приведенной стоимости акции с постоянным темпом роста дивиденда.
Стоимость капитала	Структура каптала и определение средневзвешенной стоимости капитала. Оценка стоимости кредита, эмиссии облигаций, привилегированных акций, обыкновенных акций и нераспределённой прибыли.	Формула средневзвешенной стоимости капитала. Балансовая, рыночная и целевая стоимость капитала.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Методы оценки и принятие инвестиционных решений.	Определение и формула чистой приведенной стоимости. Правило отбора инвестиционных проектов по показателю чистой приведенной стоимости.	Принятие инвестиционных решений. Чистый денежный поток. Определение ставки дисконта. Анализ чувствительности показателей. Выбор программ капитальных вложений в условиях ограниченности ресурсов (оптимизационная модель).
Дивидендная политика	Дивиденды как пассивный остаток. Пассивная роль дивидендов и теория ММ (Миллер и Модильяни).	Регулярные и дополнительные дивиденды. Дивиденды, выплачиваемые акциями, и дробление акций. Обратный сплит. Выкуп акций.
Финансовое планирование.	Определение финансового планирования. Текущее и долгосрочное планирование. Бюджетирование как процесс распределения ресурсов компании. Технология бюджетирования. Виды бюджетов.	Оптимизационные модели операционно-финансового планирования и определения сроков запуска инвестиционных проектов. Матричная модель распределения постоянных затрат. Имитационная модель разработки планового баланса.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Внутренняя норма доходности, срок окупаемости, коэффициент рентабельности.	4
2	Основные факторы, влияющие на дивидендную политику. Стабильность дивидендов.	4
3	Горизонтальный и вертикальный анализ.	4
4	Аннуитет и формулы его расчёта.	4
5	Привилегированные акции. Формула их приведенной стоимости. Обыкновенные акции.	4
6	Изменение структуры капитала и предельная стоимость капитала.	2
7	Средняя прибыль в расчёте на балансовую стоимость активов.	4
8	Теория «синицы в руках». Эффект клиентуры.	4
9	Скользящее планирование. Модели финансового планирования (нормативные, имитационные и оптимизационные).	4
Итого:		**34**

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные форм проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее). Активные методы обучения, используемые на практических занятиях и лабораторных работах дисциплины.

При реализации дисциплины используются следующие интерактивные формы проведения занятий:

- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- дискуссии, обсуждение в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций);
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий.
- ролевая игра

В рамках развития интерактивных форм обучения на дисциплине разработаны электронные презентации.

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

Текущий контроль по дисциплине. В рамках текущего контроля и освоения пройденного материала слушатели пишут промежуточный тест

Промежуточный контроль. Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен экзамен. Условием допуска к экзамену является выполнение текущего теста по дисциплине и выполнение в рамках внеаудиторной самостоятельной работы практического задания-кейса «Анализ финансов-экономической и бухгалтерской отчетности компании».

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Вопросы для подготовки к текущему контролю успеваемости в форме опроса

1.Субъекты финансового менеджмента.

2.Информационная база финансового менеджмента.

3.Управление денежными потоками предприятия.

4.Финансовый менеджмент, его содержание и место в системе управления предприятием.

5. Современные концепции финансового менеджмента.

6.Финансовая среда предпринимательства.

7.Цена капитала

8.Цели и функции финансового менеджмента.

9.Финансовый менеджмент: содержание и механизм функционирования

10.Структурв финансового менеджмента.

11.Основные факторы в управлении

12.Денежные потоки: понятие, виды, методы оценки

13.Цена и структура капитала.

14.Будущая и настоящая (приведенная) стоимость денежных потоков

15.Аннуитет

16.Стоимость основных источников капитала

17.Цена и структура капитала.

18.Стоимость основных источников капитала

19.Средневзвешенная и предельная стоимость капитала

20.Настоящая (приведенная, текущая) стоимость денежных потоков.

21.Цели и функции финансового менеджмента.

22.Структура финансового менеджмента.

23.Система формирования финансовых показателей и их использование в финансовом управлении.

24.Временная стоимость денег.

25.Понятие, виды и методы оценки денежных потоков.

26.Классификация способов начисления процентов и их использование на практике.

27.Внутригодовые процентные начисления.

28.Управление финансовыми рисками.

29.Фактор риска в управлении финансами.

30.Классификация рисков.

31.Качественная и количественная оценка (измерение) рисков.

32.Способы снижения риска.

33.Риск-менеджмент

34.Российский финансовый рынок и фактор риска.

35.Доходность и риск.

36.Левередж и его роль в финансовом менеджменте.

37.Теории структуры капитала.

38.Управление собственным капиталом.

39.Темп устойчивого роста.

40.Производственный и финансовый левередж.

41.Метод «Мертвой точки».

42.Оценка производственного левериджа.

43.Оценка финансового левериджа.

44.Дивидендная политика и её влияние на рыночную стоимость предприятия.

45.Источники, формы и ограничения для выплаты дивидендов.

46.Характеристика основных методик дивидендных выплат.

47.Признаки банкротства и показатели финансового состояния предприятия.

48.Финансовые вопросы проведения процедур, предусмотренных законодательством о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

49.Методы формирования уставного капитала и его изменения.

50.Управление процессом поддержания и роста капитала.

51.Основные финансовые пропорции в управлении капиталом.

52.Эффект финансового рычага.

53.Обеспечение устойчивого роста капитала.

54.Стоимость фирмы и факторы, её определяющие.

55.Виды долгосрочного финансирования организаций.

56.Оценка эффективности заимствований в виде облигаций.

57.Определение потребности в дополнительных источниках долгосрочного кредитования.

58.Виды краткосрочного привлечения заемного капитала.

59.Оценка эффективности привлечения средств в виде банковских кредитов.

60.Понятие и виды денежных потоков.

61.Балансирование денежных потоков, прибыли и оборотного капитала.

62.Определение оптимального уровня денежных средств.

63.Понятие риска и неопределенности. Классификация рисков.

Оценочные средства промежуточной аттестации

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей в рамках подготовки к промежуточной аттестации

- Бухгалтерский учет, его объекты и основные задачи
- Бухгалтерская документация и регистрация
- Организация финансовой деятельности
- Финансовые документы и их анализ.
- Будущая и приведенная стоимость
- Приведенная стоимость ценных бумаг.
- Стоимость капитала
- Методы оценки и принятие инвестиционных решений
- Дивидендная политика
- Финансовое планирование.

Список вопросов для подготовки к экзамену.

- Что относится к заемным средствам
- Под инвестиционным портфелем понимается
- Налоговая система – это
- Этот пункт не может быть объектом инвестиционной деятельности
- Финансовые отношения предприятий можно подразделить на четыре группы, а эту группу следует исключит
- Схема структуры пассива включает
- Расчетный документ, выдаваемый банками для оплаты товаров и услуг – это
- Бесплатный внешний источник финансирования – это
- Специальные биржевые индексы
- В состав валовой прибыли не может быть включен следующий пункт
- Налог – это
- Это утверждение не относится к оборотным средствам предприятия
- Рентабельность продаж это отношение
- Для оценки финансовой устойчивости предприятия используют систему показателей, характеризующих изменения, за исключением следующего пункта
- Залог недвижимого имущества для обеспечения денежного требования кредитора-залогодержателя к должнику называют
- Эти средства не относятся к финансовым
- Доход от приобретаемой ценной бумаги включает
- Важными факторами роста прибыли, не зависящими от деятельности предприятия являются
- Анализ финансового состояния предприятия основывается в основном на . . . показателях
- Фонды обращения не могут включать эту категорию
- Государственные расходы практически всегда превышают государственные доходы и поэтому, кроме традиционных источников, во все времена использовались
- Схема структуры актива включает

- Банковская операция, посредствам которой банк по поручению своего клиента получает на основании расчетных документов причитающихся ему денежные средства от плательщика за отгруженный в его адрес товар
- Основными источниками финансирования предприятия являются все ниже перечисленные пункты, кроме
- Величина прибыли может регулироваться за счет
- Если этот показатель ниже нормативного, это в зарубежной практике партнеры по бизнесу с этим предприятием работать не будут. Это коэффициент
- Совокупность экономических и организационно-правовых отношений, складывающихся на базе объективного процесса перераспределения части доходов собственников в общегосударственное пользование
- Облигация - это
- Активы предприятий и хозяйственных организаций, действуют в течение длительного периода в сфере материального производства представляют собой
- Под движением денежных средств понимается:

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе. Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответом на испытании, учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4 , «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 6

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
88 -100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает

		его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	3, «удовлетво-рительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлет-ворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Тема 1. «Объекты и основные задачи управления финансами».

Диспут. Вопросы к обсуждению:

Типы корпоративных структур, их отличие от других форм организации бизнеса.

Финансовая среда функционирования корпорации.

Роль стоимости/ценности бизнеса в системе стратегических целей фирмы.

Финансовое управление корпорацией: организационный и методический аспекты.

Задание.

На основе изучения и анализа материалов периодической печати, интернет-ресурсов и официальных сайтов компании выявите наиболее типичные проблемы, связанные с агентскими отношениями в одной российской и одной западной компании из любой сферы деятельности.

Соберите следующую информацию.

Об акционерах компании по следующим позициям:

- кто является основными акционерами компании;
- сведения о держателях крупных пакетов акций;
- сведения об акциях, принадлежащих членам руководства;
- доли миноритарных акционеров;

- регулярность проведения собрания акционеров;
- порядок голосования и процедура работа собраний акционеров (желательно);
- сведения о выплаченных дивидендах;
- примеры операций выкупа и обмена акций.

О кредиторах компании по следующим позициям:
- задолженности в компании;
- в какой форме существует долговые обязательства компании;
- какие-либо характеристики защитных механизмов, используемых кредиторами в отношении анализируемых компаний.

Оцените поведение компании в отношении других заинтересованных лиц:
- проблема охраны окружающей среды;
- забота об имидже и репутации компании, используемые для их поддержания;
- наличие социальных программ.

По результатам проведенного анализа сделайте выводы и аргументируйте свою позицию относительно возможности потенциальных конфликтов между акционерами и кредиторами, акционерами и менеджерами. Обозначьте возможное поле конфликтов и способов его решения.

Тема 2. «Методы оценки и принятие инвестиционных решений».

Опрос.

Понятие финансовой стратегии и финансовой политики. Стратегия устойчивого роста фирмы.

Базовая модель оценки финансовых активов (DCF- модель).

Оценка стоимости и доходности облигаций компании.

Оценка стоимости и доходности привилегированных и обыкновенных акций компании.

Типы портфелей ценных бумаг, оценка доходности портфеля, оценка рисков.

Задание 1. Какие сложности существуют при определении стоимости обыкновенной акции методом DCF? Сравните точность расчетов при применении данного метода к оценке облигаций и привилегированных акций. Поясните свой ответ.

Задание 2. Используя интернет-ресурсы, подберите примеры корпораций – одну с развитого фондового рынка, другую – среди голубых фишек российского сегмента этого рынка, для оценки стоимости которых было бы правомерно использовать:

а) модель нулевого темпа роста дивидендов;

б) модель постоянного темпа роста дивидендов;

в) модель убывающего темпа роста дивидендов;

г) модель переменного темпа роста дивидендов.

Если среди голубых фишек не окажется компании, отвечающей необходимым предпосылкам, то рассмотрите любую другую российскую компанию, акции которой котируются чаще, чем два раза в неделю. Аргументируйте свою точку зрения на основе фактического материала. Обоснуйте связку «компания – модель» с помощью расчетов и графиков.

Тема 3. «Организация финансовой деятельности».

Опрос.

Понятие оценки инвестиций и основные аспекты финансового анализа проекта. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов, их сравнительная характеристика.

Проблемы интерпретации оценки инвестиционных решений.

Учет фактора риска в инвестиционном проектировании.

Подходы к определению ставки дисконтирования: теория и практика. Особенности расчета ставки дисконтирования в российских условиях.

Задание 1.

Приведены два утверждения относительно процесса принятия инвестиционных решений в компаниях. Согласны ли вы с ними? Аргументируйте свою позицию.

1. В крупных многопрофильных компаниях процесс принятия инвестиционных решений в большинстве случаев децентрализован: решения об участии в одних проектах принимаются на уровне высшего управленческого персонала, другими проектами занимаются низовые уровни управления и руководители подразделений. Тем не менее, решения, которые принимаются на низовом уровне, не должны противоречить целям и интересам организации в целом. Таким образом, на всех уровнях управления проекты должны оцениваться согласованно, и проекты, равно эффективные на одном уровне управления, должны оцениваться так же и на других уровнях. При экономически рациональной децентрализации управления оценка проектов на всех уровнях управления должна производиться по одному и тому же критерию.

2. При оценке эффективности инвестиционных проектов в крупной транснациональной диверсифицированной компании предпочтение отдается методу NPV. При этом для всех проектов, к какому бы направлению бизнеса они не относились, применяется единая ставка дисконтирования. С позиции топ-менеджмента компании подобная политика позволяет унифицировать систему отбора проектов и сравнивать наиболее привлекательные инвестиционные альтернативы, не обращая внимания на их территориальную и отраслевую принадлежность. Оцените целесообразность используемого в компании подхода.

Задание 2.

Многие люди определяют успешный проект как выполненный вовремя и в пределах бюджета. Однако существует и другая точка зрения. «Успешный проект – это тот, который способствовал достижению целей бизнеса», - говорит Ричард Уестни, автор работы «Стратегическое планирование проектов: ориентированный на прибыль процесс управления проектами как инструмент планирования для достижения целей бизнеса».

Согласны ли Вы с данным высказыванием? Обоснуйте свою позицию. Противоречат ли приведенные точки зрения одна другой? Дайте развернутый комментарий.

Тема 4. «Финансовые документы и их анализ.».

Опрос.

Источники акционерного капитала корпорации, их преимущества и недостатки.

Формы заемного капитала корпорации. Инновации на рынке долгосрочных долговых инструментов.

Особенности долгосрочной аренды (лизинга) как источника финансирования.

Обоснование целесообразности использования гибридных форм финансирования - привилегированных акций, варрантов, конвертируемых ценных бумаг.

Определение средневзвешенных затрат на капитал корпорации. Факторы, определяющие выбор структуры капитала.

Тестовые задания.

1. Впишите недостающее понятие …. — процесс определения соотношения использования собственного и заемного капитала, при котором обеспечиваются оптимальные пропорции между уровнем рентабельности собственного капитала и уровнем финансовой устойчивости, т.е. максимизируется рыночная стоимость предприятия.

2. Показатель «экономическая добавленная стоимость» (EVA) используется для …

а) оценки стоимости компании;

б) анализа эффективности работы компании;

в) разработки планов компенсационных выплат специалистам всех уровней;

г) планирования операционных показателей деятельности.

3. Уставный капитал компании составляет 1 млрд. у. е., номинальная стоимость акций 5 у.е. В текущем году компания заработала чистую прибыль 450 млн у. е. Руководство компании принимает решение о выкупе 50 млн акций в этом году. Как изменитсяпоказатель прибыли на акцию (EPS) компании в результате выкупа? ….

4. Представьте формулу расчета показателя: TSR (суммарная доходность акционеров)

5. При сравнении структуры капитала компаний с высокой и с низкой долей заемного финансирования в случае увеличения операционных доходов первая, как правило, характеризуется более высоким уровнем EPS, поскольку выплаты процентов по долгу оказываются одинаковыми, оставляя...

а) меньший доход к распределению между меньшим количеством акций;

б) больший доход к распределению между меньшим количеством акций;

в) меньший доход к распределению между большим количеством акций;

г) больший доход к распределению между большим количеством акций.

6. Укажите характерные недостатки привлечения заемных средств:

а) возрастает связанность доходов;

б) снижается инвестиционная привлекательность организации;

в) возрастание финансовых рисков;

г) утрата или ослабление контроля собственников.

7. Оптимальное управление структурой капитала предполагает:

а) формирование смешанной структуры источников финансирования, при которой их средняя стоимость становится минимальной;

б) разработку мероприятий по формированию собственных финансовых ресурсов;

в) максимизацию роста продаж компании;

г) повышение уровня финансового рычага.

8. Привлечение дополнительного заемного капитала выгодно, если:

а) Его цена выше, чем средняя цена капитала организации.

б) Его цена ниже, чем средняя цена капитала организации.

в) Его предельная (приростная) цена выше, чем средняя цена капитала организации.

г) Его предельная (приростная) цена ниже, чем средняя цена капитала организации.

9. Дополнительная эмиссия акций проводится:

а) в качестве защиты от поглощений;

б) в целях удержания контроля;

в) в целях поддержания рыночного курса;

г) с целью получения дополнительного внешнего финансирования;

д) в целях минимизации налогов.

10. Дополнительная эмиссия акций влечет за собой:

а) увеличение стоимости акционерного капитала;

б) снижение стоимости акций;

в) повышение уровня дивидендов;

г) не влияет на стоимость акций.

Тема 5. «Будущая и приведенная стоимость».

Опрос.

Структура капитала корпорации.

Дивидендная политика и ее взаимосвязь со стоимостью организации. Факторы, определяющие дивидендную политику.

Ключевые теории дивидендной политики.

Особенности формирования дивидендной политики в России.

Влияние структуры капитала и дивидендной политики на стратегию развития фирмы.

Задание.

На конец 2016 г. внеоборотные активы компании составляют 6 млн. долл., а оборотные – 3 млн. долл. Собственный капитал по балансу на конец года составляет 4,5 млн. долл. и равен платным источникам финансирования, представленным облигационным займом с рейтингом АА+.

Акции компании котируются на рынке. Общее число акций в обращении составляет 70 млн. шт.

Биржевая цена акции равна 0,4 долл. Облигации компании котируются на бирже, рыночная цена облигации составляет 90% номинала. Купонная ставка равна 9,6 % годовых, доходность к погашению – 10%. Компания платит дивиденды в размере 0,01 долл. на акцию. Мультипликатор P/E равен 18. Бета-коэффициент акций- 1,1. Государственные облигации показывают доходность к погашению 7%. Премия за рыночный риск составляет 6%. Ставка налога на прибыль – 20%.

1. Проанализируйте структуру капитала (долг/собственный капитал) по балансовым оценкам.
2. Оцените долю долга в общем капитале по рыночным показателям.
3. Рассчитайте WACC компании.
4. Определите доходность собственного капитала и дивидендный выход. Является ли позиция собственников в компании эффективной?

Темы диспутов

1. Оценка финансового потенциала российских компаний.
2. Отличия финансовой структуры капитала организаций различных видов экономической деятельности.
3. Политика оптимизации финансовых ресурсов.
4. Влияние различных методик расчетов дивидендных выплат на стоимость организации.
5. Особенности дивидендной политики в Российской Федераций.
6. Оценка эффективности дивидендной политики.

Тема 6. «Финансовое планирование».

Опрос.

Мотивы и формы осуществления реструктуризации. Проблема реструктуризации в России. Стратегическая реструктуризация корпорации: расширение и сокращение акционерного капитала.

Слияние и поглощение: причины, механизм и тактика осуществления, анализ экономических выгод и издержек.

Дробление компании, выделение бизнеса.

Причины возникновения состояния банкротства, методы прогнозирования возможного банкротства.

Задание.

Объясните, что представляют собой сделки по выкупу компаний с долговым финансированием (LBO). Почему, на ваш взгляд, участники рынка корпоративного контроля уделяют столько внимания LBO? Какой фактор является наиболее значимым при оценке LBO? Аргументируйте свою позицию. Как соотносятся между собой поглощение компании и выкуп компании на основе заемных средств? Как оценивает рынок данные операции? Кто выигрывает, а кто проигрывает в результате поглощения? Обоснуйте свои рассуждения.

Тестовые задания.

1. Какие из следующих факторов слияний и поглощений компаний являются теоретически спорными?

а) диверсификация производственной деятельности;

б) приобретение недостающих ресурсов и факторов производства;

в) увеличение стоимости компании для акционеров;

г) синергетический эффект.

2. В качестве критерия успешности операции по слиянию/поглощению компаний обычно рассматривается …

а) увеличение доли рынка;

б) снижение издержек производства;

в) увеличение стоимости компании;

г) снижение издержек производства и увеличение стоимости компании;

д) увеличение доли рынка, снижение издержек производства и увеличение стоимости компании.

3. При оценке синергетических эффектов компании, образованной в результате слияния или поглощения, необходимо использовать в качестве ставки дисконтирования …

а) WACC поглощающей компании в случае поглощения или WACC объединенной фирмы в случае слияния;

б) WACC компании-цели;

в) WACC объединенной компании во всех случаях;

г) наименьший из показателей WACC компаний, участвующий в сделке.

4. Корпорация А с балансовой стоимостью 20 млн.у.е. и рыночной стоимостью 30 млн.у.е. слилась за 9 млн.у.е. с корпорацией В с балансовой стоимостью 6 млн.у.е. и рыночной стоимостью 8 млн.у.е. Если сдека является объединением интересов, то общие балансовые активы новой компании будут составлять …

а) 38 млн.у.е.;

б) 29 млн.у.е.;

в) 39 млн.у.е.;

г) 26 млн.у.е.;

д) 20 млн.у.е..

5. Поглощения и слияния среди компаний с однородными производствами называются …

а) горизонтальными слияниями;

б) вертикальными слияниями;

в) конгломератными слияниями;

г) аутсорсингом.

6. Финансовая синергия …

а) приводит к росту стоимости компании, если единственным мотивом объединения является диверсификация;

б) с большей вероятностью проявится, если у поглощающей компании значительный объем свободных денежных средств;

в) включает в себя премию за контроль;

г) все ответы правильные.

7. При определении премии за контроль оценка стоимости компании основывается на предположении об оптимальности управления. При этом в расчет не включается …

а) экономия компании при оптимизации текущей структуры капитала;

б) рост доходов от существующих проектов и выгоды от прекращения убыточной деятельности;

в) налоговый щит, образованный в результате роста потенциальной долговой нагрузки после слияния;

г) выплата акционерам неиспользуемых компанией денежных средств.

8. Поведенческая теория волн слияний и поглощений не выделяет в качестве фактора, способствующего активизации слияний …

а) подъем на фондовом рынке;

б) высокий разброс соотношений «балансовая/рыночная стоимость» по компаниям;

в) наличие у компании большого объема свободных денежных средств;

г) желание менеджеров воспользоваться несовершенством рынка, который недооценивает одни акции и переоценивает другие.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Керимов В.Э. Бухгалтерский финансовый учет [Электронный ресурс]: учебник/ Керимов В.Э.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2023.— 686 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24777.— ЭБС «IPRbooks».

2. Демина И.Д. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник/ Демина И.Д.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2022.— 232 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54489.— ЭБС «IPRbooks».

3. Шинкарёва О.В. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Шинкарёва О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Экономическое образование, 2019.— 60 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33844.— ЭБС «IPRbooks»

4. Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Турманидзе Т.У.,

Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 247 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/34529.— ЭБС «IPRbooks».

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

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

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

7.3. Интернет- ресурсы

- Официальный сайт Министерства финансов РФ, http://www.minfin.ru.
- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru
- Министерство экономического развития Российской Федерации, http://www.economy.gov.ru/minec/main
- Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации, http://www.cbr.ru
- Журнал «Финансовый менеджмент», http://www.finman.ru
- Журнал «Финансовый директор», http://www.fd.ru.

7.4. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине **«Управление финансами компании»** 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;

- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-9 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ПСК-10 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ОПК-1 Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ В КОМПАНИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины....9
4. Структура и содержание дисциплины....9
4.1. Структура дисциплины....9
4.2 Содержание дисциплины....12
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 13
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) 14
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 24
7.1 Нормативно-правовые документы....26
7.2 Основная литература....27
7.3 Дополнительная литература 27
7.4 Интернет- ресурсы....28
7.5 Справочные системы....28
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....28

1. Цели и задачи дисциплины.

Цели и задачи учебной дисциплины.

Цель дисциплины – формирование экономического мышления и экономической культуры, формирование комплексов знаний, умений и владений, в совокупности обеспечивающих эффективное финансовое управление инвестициями и принятие верных решений в компании.

Задачи дисциплины:

- рассмотрение экономической сущности инвестиций, их классификации, структуры, видов, источников финансирования,
- определение эффективности инвестиций и роли государства в управлении инвестициями.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 4. Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-9 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	• Основ стратегического менеджмента и маркетинга • Основных понятий и современных принципов работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных • Основ управления проектами • Основ теории корпоративных финансов • Основ бизнес-планирования и прогнозирования • Основных положений национальных и международных стандартов и руководств в области управления информационными технологиями и информационной безопасности • Основных информационных технологий, применяемых в процессе финансового консультирования	• Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации • Формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования • Понимать особенности бизнеса организации и его функционирование • Определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации • Руководить разработкой корпоративных регламентных документов по	• Создания методологии финансового консультирования и финансового планирования • Формирования стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования • Руководства разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию • Утверждения методик по финансовому планированию, методик определения инвестиционного профиля клиентов

		• Требований к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования • Бюджета организации на внедрение и поддержание аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования	процессу финансового консультирования • Оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования • Пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию	• Согласования позиций и выработки единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами • Координации структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования • Формирования требований к методическому обеспечению процесса финансового консультирования • Внедрения единой методологии финансового планирования

	ПСК-11 Поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	• Сущности и принципов теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами • Методов и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения • Принципы, методы и технологии обучения • Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников • Особенности современной роли руководителя в управлении человеческими ресурсами; • Закономерности и механизмы регуляции поведения людей в процессе их деятельности • Актуальные нормы и принципы деловой этики	• Организовывать взаимный обмен профессиональным опытом работников подразделения в целях повышения профессионального уровня • Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении • Находить компромиссные решения • Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения • налаживать деловое общение и взаимодействие с персоналом и партнерами; • мотивировать себя и окружающих; • в рамках ротации управленческих кадров демонстрировать способности работать в динамичной среде и различных социально-экономических условиях.	• Обсуждение проблем работы подразделения путем проведения регулярных собраний внутри подразделения • Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении • Оповещение работников о предстоящих изменениях • Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их	• Основных форм и методов сбора и обработки слабоструктурированной	• Использовать статистические справочники страны;	• Методами подготовки аналитических материалов

обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	информации, необходимой для принятия стратегических решений; • Основных механизмов сбора, анализа и интерпретации рыночной информации из внешней бизнес-среды и из внутренней среды компании • Основ анализа рыночной среды; • Основ формирования систему мониторинга и отчетности; • Системы макроэкономических показателей развития России	• Работать с аналитической информацией, полученной с использованием освоенных методов и алгоритмов, в процессе разработки своего проекта; • Анализировать внешнее и внутреннее окружение организации; • Готовить прогнозы социально-экономических показателей деятельности предприятия, отраслей, региона и экономики в целом	для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений; • Методами анализа внешнего и внутреннего окружения организации; • Методами составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия; • Основами анализа рыночной среды; • Основами финансово-экономического мониторинга деятельности организаций
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• положений методологии научного исследования; • общенаучных методов проведения современного научного исследования	• использовать методы анализа и мышления при составлении научного текста в соответствии со спецификой профессиональной деятельности • использовать сформирован-ные систематические знания об основных методах научного исследования: анализе, синтезе	• успешное и систематическое применение навыков публичной речи и письменного аргументированного изложения собственной точки зрения; • сформированное умение реализовывать методы научного исследования

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	-
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Т) 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.3.	**Финансовый анализ в компании**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-9, ПСК-11, ОПК-2, УК-1**
3.3.1.	Предпринимательская среда	3	1		0,5	1		2							Д		
3.3.2.	Основные макроэкономические показатели и экономическое развитие	7	3		0,5	2		4							Т		
3.3.3.	Деньги и кредит. Инфляция	4	2		1	1		2							Т		
3.3.4.	Международные валютно-кредитные отношения и валютная система	6	2		1	1		4							Т		
3.3.5	Спрос и предложение на товары и услуги	7	3		1	2		4							Д		

3.3.6	Экономические ресурсы и экономический потенциал организации	4	2		1	1		2							Д		
3.3.7	Эффективность и интенсивность использования капитала организации	5	3		1	2		2							К		
	Итого:	**36**	**16**		**6**	**10**		**20**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), диспут (Д), тест (Т).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер и название разделов (тем)	Содержание темы (раздела)
3.3.1. Предпринимательская среда	Инфляция как многофакторный процесс. Внешние и внутренние причины инфляции. Инфляция спроса и инфляция издержек. Измерение и показатели инфляции. Основные типы инфляции. Последствия инфляции. Антиинфляционная политика. Деньги и денежная система. Функции денег. Денежная система: понятие и элементы. Денежный оборот и денежные агрегаты — M0, M1, M2 и M3. Электронные средства платежа. Кредит и кредитная система. Формы кредита. Функции кредита. Финансово-кредитные институты. Функции центрального банка. Функции коммерческих банков. Специализированные кредитные организации. Банковские операции.
3.3.2. Основные макроэкономические показатели и экономическое развитие	Валютные отношения и валютная система, понятие и элементы. Национальная и иностранная валюта. Конвертируемость валют. Валютные паритеты. Валютные ограничения, валютный контроль. Международная валютная ликвидность. Сущность государственного регулирования валютных отношений. Формы валютной политики. Понятие валютного курса. Расчетные виды валютного курса. Виды валютных курсов по степени гибкости.
3.3.3. Деньги и кредит. Инфляция	Спрос на товары и услуги. Понятие спроса и объема спроса на какой - либо товар. Функция спроса. Ценовые и неценовые факторы спроса. Предложение товаров и услуг. Функция предложения. Ценовые и неценовые факторы предложения. Взаимодействие спроса и предложения. Рыночное равновесие. Последствия отклонения цены от равновесной цены. Эластичность спроса по цене, по доходу, перекрёстная. Виды эластичности спроса. Факторы, оказывающие влияние на эластичность спроса.
3.3.4. Международные валютно-кредитные отношения и валютная система	Экономический потенциал и экономические ресурсы организации. Факторы экономического роста. Интенсивные и экстенсивные факторы. Оценка развития организации за счет экстенсивных и за счет интенсивных факторов. Основные фонды. Порядок отнесения имущества к основным фондам. Классификация основных фондов. Стоимостная оценка основных фондов. Показатели, характеризующие движение основных фондов. Определение уровня физического и морального износа основных средств. Обобщающие показатели эффективности использования основных фондов: методика расчета и экономическая интерпретация. Пути повышения эффективности использования основных фондов. Оборотные средства: понятие и классификация. Оценка эффективности использования оборотных средств. Расчет суммы

Номер и название разделов (тем)	Содержание темы (раздела)
	высвобожденных средств из оборота в связи с ускорением или дополнительно привлеченных средств в оборот при замедлении оборачиваемости оборотных средств. Основные пути ускорения оборачиваемости капитала компании. Трудовые ресурсы: понятие и классификация. Показатели численности персонала. Коэффициенты движения персонала.
3.3.5. Спрос и предложение на товары и услуги	Показатели эффективности и интенсивности использования капитала. Количественная и качественная оценка влияния факторов на рентабельность капитала. Количественная и качественная оценка оборачиваемости капитала.
3.3.6. Экономические ресурсы и экономический потенциал организации	Инфляция как многофакторный процесс. Внешние и внутренние причины инфляции. Инфляция спроса и инфляция издержек. Измерение и показатели инфляции. Основные типы инфляции. Последствия инфляции. Антиинфляционная политика. Деньги и денежная система. Функции денег. Денежная система: понятие и элементы. Денежный оборот и денежные агрегаты — M0, M1, M2 и M3. Электронные средства платежа. Кредит и кредитная система. Формы кредита. Функции кредита. Финансово-кредитные институты. Функции центрального банка. Функции коммерческих банков. Специализированные кредитные организации. Банковские операции.
3.3.7. Эффективность и интенсивность использования капитала организации	Валютные отношения и валютная система, понятие и элементы. Национальная и иностранная валюта. Конвертируемость валют. Валютные паритеты. Валютные ограничения, валютный контроль. Международная валютная ликвидность. Сущность государственного регулирования валютных отношений. Формы валютной политики.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Сущность пассивных и активных операций коммерческих банков. Денежно-кредитная политика. Основные направления денежно-кредитного регулирования. Общие методы денежно-кредитной политики.	2
2	Гибридные виды валютного курса. Факторы, влияющие на валютный курс.	4
3	Эластичность предложения. Виды эластичности предложения. Факторы, оказывающие влияние на эластичность предложения. Коэффициент эластичности: методика расчета и экономическая интерпретация.	2

4	Оценка эффективности использования трудовых ресурсов. Издержки производства и обращения (потребленные ресурсы). Показатели экономической эффективности деятельности компании.	4
5	Рентабельность собственного капитала, факторы, влияющие на её динамику.	4
6	Сущность пассивных и активных операций коммерческих банков. Денежно-кредитная политика. Основные направления денежно-кредитного регулирования. Общие методы денежно-кредитной политики.	2
7	Понятие валютного курса. Расчетные виды валютного курса. Виды валютных курсов по степени гибкости. Гибридные виды валютного курса. Факторы, влияющие на валютный курс.	2
Итого:		**20**

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные форм проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее). Активные методы обучения, используемые на практических занятиях и лабораторных работах дисциплины

При реализации дисциплины используются следующие интерактивные формы проведения занятий:

- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- дискуссии, обсуждение в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций);
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий;
- ролевая игра

В рамках развития интерактивных форм обучения на дисциплине разработаны электронные презентации.

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

Практическое задание-кейс выполняется слушателями программы в межсессионный период освоения учебного содержания дисциплины и служит основанием для допуска к экзамену по дисциплине.

Примерные темы практических заданий

Задание 1. Дать количественную оценку влиянию изменения коэффициента оборачиваемости капитала и рентабельности продаж на динамику рентабельность капитала.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7500	10000
Чистая выручка от продаж, тыс. руб.	36000	52000
Средняя сумма капитала, тыс. руб.	20000	25000

Задание 2. Дать количественную и качественную оценку влиянию изменения коэффициента оборачиваемости капитала, рентабельности продаж и мультипликатора капитала на рентабельность собственного капитала.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9750	13200
Выручка от продаж, тыс. руб.	75000	102000
Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб.	40000	50000
В том числе собственного капитала, тыс. руб.	21 880	25975

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация (экзамен) проходит в два этапа.

1–ый этап - промежуточный зачет по макроэкономике. Зачет сдан, если число правильных ответов превышает 12.

Примерные вопросы для первого этапа.

1. Под предельной полезностью понимается:

а) максимальная полезность, извлекаемая из потребления одной единицы конкретной продукции.

б) удовлетворение, извлекаемое из потребления одной дополнительной единицы конкретной продукции.

в) полезность, извлекаемая из потребления всей массы произведенной продукции.

2. Максимально возможный объем производства в стране в каждый момент времени определяется:

а) объемом спроса на товары и услуги;

б) количеством выпущенных в обращение денег;

в) количеством и качеством труда, капитала и природных ресурсов при условии их полного использования.

3. Валовой внутренний продукт – это

а). Совокупная стоимость конечной и промежуточной продукция и услуг в обеих сферах национальной экономики.

б). Совокупная стоимость продукции сферы материального производства и сферы услуг независимо от национальной принадлежности предприятий, расположенных на территории данной страны.

в) Совокупная стоимость всего объема продукции и услуг в обеих сферах национальной экономики независимо от местонахождения национальных предприятий (в своей стране или за рубежом).

4. Добавленная стоимость включает в себя:

а) Заработную плату и прибыль конкретного предприятия.

б). Валовую продукцию предприятия за минусом текущих материальных издержек.

в) Заработную плату, прибыль и амортизацию конкретного предприятия.

5. Национальный доход – это:

а) Вновь созданная за год стоимость с учетом амортизационных отчислений.

б) Вновь созданная за год стоимость без учета суммы амортизации, косвенных налогов, государственных субсидий.

в) Вновь созданная за год стоимость за минусом потерь (от стихийных бедствий, ущерба при хранении и т.д.) и внешнеторгового сальдо.

6. Совокупный спрос – это:

а). Спрос на общий объем товаров и услуг, который может быть предъявлен при данном уровне цен.

б). Общий объем потребностей в товарах и услугах.

в). Общая стоимость товаров и услуг, проданных за год населению и хозяйствующим субъектам.

7. Совокупное предложение - это

а) Общее количество товаров и услуг, которое может быть произведено и предложено в соответствии со сложившимся уровнем цен.

б) Общее количество товаров и услуг, которое может быть реализовано в соответствии со сложившимся уровнем цен.

в) Общее количество товаров и услуг, на которое предъявляется спрос.

8. При изменении неценовых факторов на графике спроса и предложения происходит следующее изменение:

а) Кривая предложения смещается вверх или вниз.

б) Происходит перемещение точки равновесной цены по кривой спроса.

в) Кривая спроса смещается влево вниз или вправо вверх.

9. Выделите нетипичный вариант взаимодействия кривых совокупного спроса и совокупного предложения.

а) Повышение уровня доходов населения.

б) Скачок мировых цен на наиболее важные товары.

в) Сокращение спроса на сопутствующие товары.

10. Экономическое равновесие - это соответствие между:

а) Доходами и расходами населения.

б) Объемом импорта товаров (услуг) и объему экспорта товаров (услуг).

в) Ресурсами и потребностями.

11. Достижению экономического равновесия способствует:

а) Ценовой механизм.

б) Введение нормированного распределения ресурсов.

в) Ограничение агрегированного спроса.

12. Выделите предпосылку общего равновесия в экономике.

а) Равенство доходной и расходной частей государственного бюджета.

б) Рост доходов населения страны.

в) Соответствие общественных целей и экономических возможностей.

13. Экономическое развитие представляет собой

а) Увеличение валового внутреннего продукта.

б) Многофакторный процесс, отражающий как эволюцию хозяйственного механизма, так и смену на этой основе экономических систем.

в) Внедрение достижений научно-технического процесса в деятельность хозяйствующих субъектов.

14. К основным показателям уровня экономического развития можно отнести:

а) Расширение ассортимента производимой продукции (услуг).

б) Снижение себестоимости производимой продукции (работ, услуг).

в) Уровень и качество жизни населения.

15. Какой из перечисленных ниже процессов не относится к фазе подъема экономики?

а) Повышение уровня цен;

б) Рост выплат из различных социальных фондов;

в) Рост налоговых поступлений.

16. Какой из перечисленных ниже процессов не относится к фазе спада экономики?

а) Сокращение прибыли;

б) Падение курса акций;

в) Снижение уровня процентных ставок.

17. К ведущим показателям динамики экономического роста не относится:

а) Темпы роста заработной платы.

б) Темпы роста промышленного производства в целом, по основным отраслям и на душу населения.

в) Темпы роста ВВП и НД в расчете на душу населения.

18.К производственным факторам не относится:

а) Капитал.

б) Предпринимательскую способность.

в) Незавершенное производство.

19. При экстенсивном типе развития экономический рост достигается путем:

а) Уменьшения темпов капитальных вложений.

б) Количественного увеличения факторов производства.

в) Лучшего использования факторов производства.

20. Основной причиной инфляции является:

а) Превышение спроса на товары и услуги над объемом предложения.

б) Рост денежных доходов населения.

в) Рост цен на товары и услуги.

21. Одним из широко используемых показателей инфляции служат:

а) Индекс роста денежных доходов населения.

б) Индексы розничных цен.

в) Индекс объема продаж в стоимостном выражении.

22. Для галопирующей инфляции характерны темпы роста цен:

а) Примерно до десяти или несколько больше процентов в год.

б) Выражаемые, как правило, двузначными цифрами.

в) Свыше 50% в месяц (в течение трех-четырех месяцев).

23. Негативная функция инфляции состоит в том, что она:

а) Сужает возможности накопления.

б) Усиливает позиции властных структур.

в) Уменьшает диспропорции между производством промышленной и сельскохозяйственной продукции.

24. Депозитные деньги – это:

а) Деньги, выпускаемые государственным казначейством - министерством финансов или специальным государственным финансовым органом, ведающим кассовым исполнением государственного бюджета.

б) Бумажные знаки стоимости, возникшие взамен золота на основе кредита.

в) Система специальных расчетов между банками на основе банковских вкладов путем переноса суммы с одного счета на другой.

25. Пассивные операции банков служат для:

а) Мобилизации денежных средств банками.

б) Проведения операций банков с ценными бумагами.

в) Оказания расчетно-кассовых услуг банков.

26. Если количество денег в обращении возрастает, то это результат:

а) Увеличения суммы цен товаров.

б) Ускорения оборачиваемости денежной единицы;

в) Сокращения доли наличных денег в общей сумме платежных средств населения.

27. Спрос на деньги изменяется:

а) пропорционально динамике уровня цен;

б) обратно пропорционально от динамики реального ВВП;

в) пропорционально динамике уровня цен и одновременно обратно пропорционально рыночной процентной ставке.

28. Реальный годовой объем ВВП составляет 1600 млрд. руб., а скорость обращения денег равна 4. В этом случае масса реальных денег в экономике составит (млрд. руб.):

а) 300.

6) 320.

в) 400.

29. Термин «учетная ставка» означает:

а) Курс покупки ЦБ государственных облигаций на открытом рынке.

б) процентную ставку, по которой ЦБ предоставляет ссуды коммерческим банкам;

в) Увеличение общего объема резервов коммерческих банков.

30. Дефицит государственного бюджета образуется если:

а) Сумма активов государства превышает размеры его обязательств;

б) Сумма расходов государства превышает сумму налоговых поступлений;

в) Обязательства государства превышают его активы.

31. Международные валютные отношения – это:

а) совокупность общественных отношений, складывающихся при функционировании валюты в мировом хозяйстве и обслуживающих взаимный обмен результатами деятельности национальных хозяйств;

6) экономические отношения между странами по поводу купли-продажи валют;

в) общественные отношений, складывающихся при функционировании валюты в мировом хозяйстве и обслуживающих взаимный обмен товарами и услугами.

32. Валютная система – это:

а) совокупность правил совершения конверсионных опреций;

6) форма организации и регулирования валютных отношений, закрепленная межгосударственными соглашениями;

в) форма организации и регулирования валютных отношений, закрепленная национальным законодательством или межгосударственными соглашениями.

33. Выберите правильное определение валюты.

а) Валюта – банкноты и монеты государства, имеющего золотой запас.

6) Валюта - любой товар, способный выполнять денежную функцию средства обмена на международной арене;

в) Валюта - любой товар, способный выполнять денежную функцию средства обмена на международной арене.

34. Иностранная валюта – это:

а) наличная часть денежной массы, циркулирующая из рук в руки в форме денежных банкнот и монет.

6) платежное средство других стран, законно или незаконно используемое на территории данной страны;

в) законное платежное средство, имеющее свободное хождение на территории любых стран.

35. Выберите правильное определение резервной валюты.

а) Резервная валюта – международные валютные или валютные счетные единицы, в которой осуществляются расчеты между третьими странами;

6) Резервная валюта – валюта стран, где сохраняются валютные ограничения;

в) Резервная валюта - валюта, в которой страны держат свои ликвидные международные резервные активы, используемые для покрытия отрицательного сальдо платежного баланса.

36. Укажите компоненты международной валютной ликвидности.

а) средства на счетах в денежных единицах иностранных государств и международных денежных или расчетных единицах;

6) официальные золотые резервы страны;

в) резервная позиция в МВФ.

37. Какие валюты относятся в частично конвертируемым?

а) валюты, без ограничений обмениваемые на любые иностранные валюты;

6) валюты стран, где для резидентов и нерезидентов введен запрет обмена валют;

в) валюты стран, где сохраняются валютные ограничения.

38. Укажите правильное определение дисконтной валютной политики.

а) Дисконтная политика – снижение ставки рефинансирования центрального банка, направленное на повышение валютного курса и регулирование платежного баланса путем воздействия на международное движение капиталов;

6) Дисконтная политика - изменение учетной ставки центрального банка, направленное на регулирование валютного курса и платежного баланса путем воздействия на международное движение капиталов;

в) Дисконтная политика – воздействия на курс национальной валюты путем купли-продажи государственными органами иностранной валюты.

39. Максимально возможный объем производства в стране в каждый момент времени определяется:

а) объемом спроса на товары и услуги;

б) количеством выпущенных в обращение денег;

в) количеством и качеством труда, капитала и природных ресурсов при условии их полного использования.

40. Если и спрос и предложение товара вырастут, то равновесная цена:

а) повысится;

б) снизится;

в) сначала снизится, а потом вернётся к первоначальному уровню.

2 –ый этап - тест по микроэкономике. Результаты теста оцениваются следующим образом: отлично – 14-15 правильных ответов, хорошо – 12-13 правильных ответов и удовлетворительно - 10-11 правильных ответов.

Примерные вопросы для второго этапа.

1. В каком случае кривая производственных возможностей представлена прямой линией?

1. в условиях неограниченных ресурсов
2. в условиях абсолютной заменяемости экономических ресурсов
3. при ограниченных ресурсах такого быть не может
4. ни в каком

---

2. В какой форме получает доход собственник денежного капитала?

1. заработная плата
2. процента
3. прибыли
4. предпринимательского дохода

---

3. Экономическая система решает следующие вопросы?

1. что, где, для кого
2. когда, почему и кто
3. что, как, для кого и каков темп роста
4. каковы причины безработицы и инфляции

---

4. Альтернативные издержки - это?

1. трудоемкость изготовления ед. продукции
2. общая сумма затрат на изготовление ед. продукции
3. количество другого продукта, которым необходимо пожертвовать, чтобы увеличить объем производства данного продукта на единицу
4. издержки на изготовление единицу продукта при использовании альтернативного технологического процесса

---

5. Закон возрастания альтернативных издержек действует, если КВП имеет?

1. выпуклую форму
2. форму прямой
3. вогнутую форму
4. любую форму

---

6. К какому фактору производства относится станок?
1. к средствам производства
2. к оборотным средствам
3. к предметам потребления
4. к предметам труда

---

7. Определите, в каких случаях происходит сдвиг кривой предложения вправо?
1. при снижении цены данного товара
2. при предоставлении субсидий фирмам-производителям
3. при росте цен на товар-заменитель
4. при увеличении числа продавцов данного товара

---

8. Спрос на благо не эластичен по цене, если ценовая эластичность спроса?
1. больше 2
2. больше 1, но меньше 2
3. меньше 1
4. меньше 2

---

9. Если спрос на жевательную резинку эластичен по цене, то уменьшение цены на нее приведет к?
1. росту расходов населения на жевательную резинку
2. снижению расходов населения на жевательную резинку
3. повышению спроса на жевательную резинку
4. снижению спроса на жевательную резинку

---

10. Перекрестная эластичность спроса характеризует реакцию?
1. цены одного товара на изменение цены другого товара
2. величины спроса одного товара на изменение цены другого
3. цены одного товара на изменение предложения другого товара
4. величины спроса одного товара на изменение спроса на другое благу

---

11. Закон предложения выражает?
1. обратную связь между ценой и количеством продаваемого товара
2. прямую связь между ценой и количеством продаваемого товара
3. связь между эластичным и неэластичным товарами
4. меру эластичности каждого товара

---

12. Установите, что входит в понятие факторы производства?
1. издержи производства и рентабельность продукции
2. основные и оборотные средства
3. труд, земля, капитал
4. недвижимость и, денежные активы

---

13. Установите источники экстенсивного пути развития экономической системы?
1. изобретения и научные разработки
2. новые технологии
3. повышение квалификации работников

4. увеличение объема факторов производства

---

14. Установите источники интенсивного пути развития экономической системы?
1. новые месторождения полезных ископаемых
2. новые прогрессивные технологии
3. освоение новых земель
4. увеличение объема факторов производства

---

15. Определите, какой термин отражает способность и желание людей платить за товары и услуги?
1. потребность
2. спрос
3. необходимость
4. кредитоспособность

---

16. Колебания рыночного объема спроса на конкретный товар обуславливаются изменениями?
1. цен на ресурсы
2. вкусов и предпочтений потребителей
3. доходов потребителей
4. всех вышеперечисленных факторов

---

17. Какие из нижеперечисленных факторов оказывают непосредственное влияние на величину предельных издержек?
1. общие издержки
2. переменные издержки
3. средние постоянные
4. постоянные издержки

---

18. Параллельный сдвиг вправо линейной функции предложения означает?
1. увеличение объема предложения
2. уменьшение предложения в определенное число раз
3. уменьшение объема предложения
4. изменение предложения, не рассмотренное в приведенных ниже ответах

---

19. На рынке совершенной конкуренции при известных спросе и предложении в точке равновесия объем продаж?
1. минимальный
2. может быть увеличен при установлении цены ниже равновесной
3. может быть увеличен при установлении цены выше равновесной
4. максимальный

---

20. Сдвиг влево кривой предложения произошел из - за?
1. снижении цены на один из факторов производства
2. роста доходов покупателей
3. роста объема дотаций производителям
4. сокращения числа производителей

---

21. Одновременный рост предложения товара со снижением спроса на него обязательно приведет к?
1. снижению объема продаж
2. увеличению объема продаж

3. снижению равновесной цены
4. увеличению равновесной цены

---

22. Определите, при каких условиях фирма может увеличить объем выпуска продукции в текущий период времени по неизменной цене?
1. если возрастет спрос на ее продукцию
2. если возрастет предложение продукции
3. если спрос и предложение для данного уровня цены возрастут на одну и ту же величину
4. если возрастет спрос и снизится предложение

---

23. В случае, если, несмотря на изменение цены товара общая выручка не изменится, коэффициент ценовой эластичности?
1. равен 0
2. равен 1
3. больше 1
4. меньше 1

---

24. Эластичность спроса по цене измеряется как?
1. изменение в количестве, на которое предъявляется спрос, деленное на изменение в цене
2. изменение в цене, деленное на изменение в количестве, на которое предъявляется спрос
3. относительное изменение в количестве, деленное на относительное изменение цены
4. наклон кривой спроса

---

25. Укажите наименее ликвидное средство из перечисленных ниже активов?
1. наличные деньги
2. депозиты и вклады
3. государственные ценные бумаги
4. недвижимость

---

26. Можно утверждать, что с ростом цены на продукцию монополиста его общая прибыль ?
1. уменьшится
2. увеличится
3. останется без изменений
4. может уменьшиться, остаться без изменений или увеличиться

---

27. Владелец одной акции АО является его?
1. кредитором
2. задолжником
3. совладельцем
4. управляющим

---

28. Владельцем облигаций конкретного предприятия является его?
1. кредитором
2. задолжником
3. совладельцем
4. управляющим

---

29. Амортизация основных фондов – это?
1. износ основных фондов
2. процесс перенесения стоимости основных фондов на себестоимость изготовляемой продукции
3. восстановление основных фондов
4. расходы на содержание основных фондов

30. Амортизационные отчисления расходуется на?
1. приобретения сырья и машин
2. выплату заработной платы
3. закупку машин и оборудования взамен изношенных
4. аренду машин и оборудования

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе. Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответом на испытании, учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4 , «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 6

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
88 -100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

		Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	3, «удовлетво-рительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлет-ворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий:

Практико-ориентированное задание

Задача 1.

Предприятие А имеет актив 20 млн. руб. Предприятие В – 10,5 млн. рублей. В пассиве предприятия А – 10 млн. руб. заемных средств и 10 млн. руб. собственных средств. У предприятия В – 3,7 млн. руб. – заемных; 6,8 млн. – собственных средств. Финансовые издержки по задолженности предприятия А – 1,70 млн. руб., у предприятия В – 0,65 млн. руб. Экономическая рентабельность предприятия А – 25 %; В – 40 %. Ставка налогообложения прибыли – 20%. Определить эффект финансового рычага для предприятия А и В и стали бы мы продолжать заимствовать на месте финансовых менеджеров этих предприятий.

Задача 2.

Предприятие А имеет актив 15 млн. руб. В пассиве предприятия 7 млн. руб. заемных средств и 18 млн. руб. собственных средств. Финансовые издержки по задолженности предприятия А – 2,1 млн. руб. Экономическая рентабельность предприятия А – 23 %. Ставка налогообложения прибыли – 20%. Найти НРЭИ, финансовую рентабельность собственных средств и эффект финансового рычага предприятия.

Задача 3.

Фактическая выручка от реализации составила 25000 тыс.руб., переменные затраты 22000 тыс.руб., постоянные затраты – 1900 тыс.руб. Определить порог рентабельности, запас финансовой прочности и силу воздействия операционного рычага.

Ситуационные задачи

Задача 1.

ЗАО решило приобрести новое оборудование стоимостью 12 млн. руб. Анализ проекта показал, что он может быть профинансирован на 25% за счет дополнительной эмиссии акций и на 75% за счет заемного капитала. Средняя ставка по кредиту – 8%, а акционеры требуют доходность на уровне 12%.

Определить, какой должна быть доходность проекта в процентах к сумме, чтобы удовлетворить всех инвесторов.

Задача 2.

Корпорации необходимо профинансировать приобретение оборотных средств на сумму 75 000 долл. Имеется три возможных источника средств: а) коммерческое кредитование: компания покупает материалы на сумму около 50000 долл. в месяц на условиях «3/30, чистые 90», компания использует скидки; б) банковское кредитование: банк может предоставить компании кредит 100000 долл. под 13%. В качестве обеспечения банк требует поддержания резервных остатков в размере 10%; в) факторинговая компания приобретает дебиторскую задолженность корпорации (100000 долл. в месяц), средний период инкассации которой 60 дней. Факторинговая компания авансирует до 75% номинальной стоимости счетов под 12% годовых. Кроме того, эта компания потребует от корпорации выплаты комиссии в размере 2% на все приобретенные ею счета. Корпорация рассчитала, что пользование условиями факторинговой компании позволит ей сэкономить на расходах по содержанию кредитного отдела и расходах на покрытие безнадежных долгов в размере 1500 долл. в месяц. Какую из предложенных альтернатив следует избрать корпорации, если она принимает решение на основе данных о процентных издержках?

Задание для интерактивных занятий

Выполнение интерактивного задания по теме: «Финансовая отчетность в системе финансового менеджмента» осуществляется с использованием сети Интернет, позволяет использовать данный ресурс как источник информации в процессе организации учебно-познавательной деятельности обучающийся по освоению предметного материала. Для этого используются материалы сайтов: Министерства финансов РФ http://www.minfin.ru; Министерства экономического развития РФ http://economy.gov.ru/minec/main, Госкомстата России http://www.gks.ru. В процессе выполнения творческого задания обучающиеся на примере финансовой отчетности конкретного хозяйствующего субъекта делают обзор основных экономических показателей конкретного хозяйствующего субъекта, рассматриваются особенности организации управления финансовыми ресурсами, присущих организационно-правовой форме, определяется место хозяйствующего субъекта в отрасли, проводится экономический обзор годового финансового отчета, оценка имущественного положения предприятия и формулируются выводы анализа.

Практические задачи

Задача 1.

Рассчитать прирост в оборотных средствах за квартал, потребность в оборотных средствах по незавершенному производству, готовой продукции, товарным запасам.

Выпуск продукции по себестоимости – 27 000 руб., норма оборотных средств по готовой продукции – 2 дня, норма незавершенного производства – 3 дня. Оборот товаров по покупным ценам – 9000 руб. Норма товарных запасов – 2 дня. Сумма оборотных средств на начало квартала составила 1546 руб.

Задача 2.

ЗАО решило приобрести новое оборудование стоимостью 12 млн. руб. Анализ проекта показал, что он может быть профинансирован на 25% за счет дополнительной эмиссии акций и на 75% за счет заемного капитала. Средняя ставка по кредиту – 8%, а акционеры требуют доходность на уровне 12%.

Определить, какой должна быть доходность проекта в процентах к сумме, чтобы удовлетворить всех инвесторов.

Задача 3.

Номинальная стоимость акции акционерного общества – 300 руб. Определить курсовую стоимость акции на рынке ценных бумаг, если известно, что размер дивиденда ожидается на уровне 25%, а размер банковской ставки – 20%.

Задача 4.

В инвестиционном портфеле акционерного общества три акции компании «А», две акции компании «Б» и пять акций компании «В» с одинаковыми курсовыми стоимостями. Как изменится стоимость инвестиционного портфеля, если курс акций компании «А» увеличится на 18%, «Б» – на 16% и «В» – упадет на 15%?

Задача 5.

Предприятие А имеет актив 15 млн. руб. В пассиве предприятия 7 млн. руб. заемных средств и 18 млн. руб. собственных средств. Финансовые издержки по задолженности предприятия А – 2,1 млн. руб. Экономическая рентабельность предприятия А – 23 %. Ставка налогообложения прибыли – 20%.

Найти НРЭИ, финансовую рентабельность собственных средств и эффект финансового рычага предприятия.

Задача 6.

У предприятия: Собственные средства – 500 тыс. руб. Заемные – 900 тыс. руб., в т.ч. кредиторская задолженность – 200 тыс. руб. Актив – 1400 тыс. руб. НРЭИ – 200 тыс. руб. Фактические финансовые издержки по заемным средствам – 90 тыс. руб. Рассчитать рентабельность собственных средств и эффект финансового рычага.

7.1 Нормативно-правовые документы

- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)

- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
- Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
- Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
- Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
- Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

- Агапова Т.А., Серегина С.Ф. "Макроэкономика. Учебник". - М.: Флагман Трейд, 2016.
- Бернанке Б. "Экономикс. Экспресс-курс". - СПб.: Питер, 2013.
- Бродская Т.Г., Миропольский Д.Ю. "Макроэкономика. Учебник". - СПб.: Питер,2014.
- Елисеев А.С. "Экономика". - М.: «Дашков и К», 2014.
- Киселева Е.А. "Макроэкономика. Экспресс-курс. Учебное пособие". – М.: КноРус, 2014.
- Лукас Р.Э. "Лекции по экономическому росту". - М.: Дело АНХ, 2013.

7.3 Дополнительная литература

- Вечканов, Г.С. Микроэкономика : учебник для вузов / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова. - 6-е изд. - СПб. : Питер, 2014.
- Мэнкью, Н.Г. Принципы микроэкономики : учебник для вузов / Н.Г. Мэнкью; пер. с англ. - 4-е изд. - СПб. : Питер, 2007. Мэнкью Н.Г. "Макроэкономика". - СПб.: Питер, 2013.
- Мэнкью Н.Г. "Микроэкономика". - СПб.: Питер, 2013.
- Новикова И.В. "Макроэкономика. Курс интенсивной подготовки". - М.: Тетралит, 2013.
- Нуреев, Р.М. Курс микроэкономики : учебник для вузов / Р.М. Нуреев. - 2-е изд., изм. - М. : Норма, 2016.
- Овчинников Г.П., Яковлева Е.Б. "Макроэкономика". - М.: Бизнес-Пресса, 2012.
- Пястолов С.М. "Экономика". - М.: ACADEMIA, 2012.
- Ромер Д. "Высшая макроэкономика". - М.: ИД Высшей школы экономики, 2014.
- Самуэль Боулз "Микроэкономика. Поведение, институты и эволюция". – М.: Издательство "Дело АНХ", 2011.
- Самуэльсон, П.Э. Экономика / П.Э. Самуэльсон, В.Д. Нордхаус ; пер. с англ. - 18-е изд. - ООО Издательский дом «Вильямс», 2007. Серегина С.Ф. "Макроэкономика. Учебник". – М.: Юрайт, 2014.

7.4 Интернет- ресурсы

Интернет ресурсы в рамках дисциплины не используются

7.5 Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Используются следующие технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей

- LCD – проектор,
- ноутбук,
- экран,
- флипчарт,
- фломастеры.

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-9 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности

ПСК-11 Поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

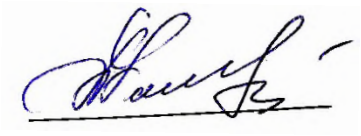
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

Оглавление

1. Цели и задачи дисциплины.....4
2. Планируемые результаты обучения.....5
3. Объем дисциплины.....10
4. Структура и содержание дисциплины.....10
4.1. Структура дисциплины.....10
4.2. Содержание дисциплины.....13
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине ..15
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....17
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....24
7.1. Нормативно-правовые документы.....26
7.2. Основная литература.....26
7.3. Дополнительная литература.....27
7.4. Интернет- ресурсы.....27
7.5. Справочные системы.....27
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....27

1. Цели и задачи дисциплины.

Целью дисциплины является формирование у слушателей комплекса знаний в области теоретических основ управления рисками и умений практического управления рисками предпринимательства на предприятии.

Задачи изучения дисциплины:

дать слушателям глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в области управления рисками предпринимательства;

ознакомить слушателей с современной практикой отношений поставщиков и заказчиков в области управления рисками предпринимательства и основными нормативными документами по правовым вопросам в данной сфере;

формирование у слушателей практических навыков по организации и планированию управления рисками предпринимательства, навыков решения различных задач по основам риск-менеджмента;

освоение основных методов управления рисками предпринимательства.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-10 Планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	• теоретических и методологических основ управления рисками; • содержания, стратегии и приемов управления рисками в предпринимательской деятельности; • содержания функций риск-менеджмента и процедур, его сущность; • механизма функционирования подсистемы риск-менеджмента в системе управления • Принципов целеполагания, организационного планирования и прогнозирования • Национальных и международных стандартов, лучшие практики по построению систем управления рисками • Законодательства Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками	• использовать информацию, полученную в результате стратегического анализа в сфере управления рисками; • ставить и решать задачи, направленные на обеспечение конкурентоспособности в системе риск-менеджмента; • организовывать и проводить стратегический анализ, • анализировать вторичную и первичную информацию, получаемую в ходе исследований и делать выводы • Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения • Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками • Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации • Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками	• методами разработки стратегического анализа в сфере управления рисками, направленные на обеспечение конкурентоспособности; • навыками использования математических и статистических методов расчета уровня рисков; • Определения целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований вышестоящего руководства • Подбор работников соответствующей квалификации для

		• Современных методов и приемов психологии управления • Современные инструменты управления человеческими ресурсами • Должностные инструкции работников подразделения • Локальные нормативные акты по управлению рисками в организации • Внутренний и внешний контекст функционирования организации • Принципы теории управления изменениями	• Применять термины и принципы риск-менеджмента • Описывать бизнес-процессы с учетом рисков • Вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере управления рисками в рамках подразделения • Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне продвинутого пользователя • Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников • Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении • Составлять календарный план работ работников • Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения • Прогнозировать и определять потребность в работниках	структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками • Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников • Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения • Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения • Реализация плана построения системы управления рисками • Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения • Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения

ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	• Сущности и принципов теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами • Методов и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения • Принципы, методы и технологии обучения • Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников • Принципы и методы создания мотивационных схем и кадрового резерва • Принципы, методы, технологии и инструменты оценки потребностей в развитии и обучении работников • Локальные нормативные акты, определяющие нормы профессиональной этики, нормы корпоративного	• Организовывать взаимный обмен профессиональным опытом работников подразделения в целях повышения профессионального уровня • Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении • Находить компромиссные решения • Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения • Применять корпоративные документы и процедуры • Анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности • Применять методы аудита, оценки и аттестации работников • Определять ключевые показатели эффективности деятельности работников подразделения • Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников	• Обсуждение проблем работы подразделения путем проведения регулярных собраний внутри подразделения • Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении • Оповещение работников о предстоящих изменениях • Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках • Определение потребности в развитии и обучении работников • Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения • Составление и анализ мотивационных профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва • Методами оценки финансовой эффективности разработанных проектов с учетом неопределённости; • Методами идентификации рисков и их оценки;

		управления и корпоративной культуры • Методы и современные технологии подбора и управления работниками в организации • Теорию управления финансами корпорации; • Основы бухгалтерского и управленческого учета; • Принципы и подходы к формирования финансовых планов организаций; • Теоретические основы формирования и анализа денежных потоков инвестиционных проектов; • Механизмы влияния на финансовую результативность управленческих действий, осуществляемых в рамках финансового контроллинга, причины возникновения и пути рационализации затрат компании.	• Разрабатывать программы обучения работников подразделения • Применять методы поддержания позитивного социально-психологического климата в подразделении • Идентифицировать риски с использованием различных инструментов; • Формировать бюджеты и финансовые планы организаций; • Подготавливать и анализировать прогнозные и фактические формы финансовой отчетности; • Рассчитывать показатели коммерческой эффективности	• Методами расчетов показателей коммерческой эффективности организаций; • Методами влияния на финансовую результативность компании управленческих действий, осуществляемых в рамках финансового контроллинга
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		• содержания управления в системе риск-менеджмента; • методов исследований в сфере управления рисками; • основ стратегического анализа; • источники вторичной информации и методы ее	• анализировать теоретические и методологические основы управления рисками; • представлять содержание, стратегии и приемы управления рисками в	• способностью анализировать теоретические и методологические основы управления рисками;

	обработки при проведении стратегического анализа; • методов сбора первичной информации, ее обработку и анализ	предпринимательской деятельности; • оценивать механизм функционирования подсистемы риск-менеджмента в системе управления	• способностью представлять содержание, стратегии и приемы управления рисками в предпринимательской деятельности

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/6	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	-
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Т) 2 часа	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.4.	**Лидерство, харизма и личный бренд руководителя**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-10, ПСК-11, ОПК-2**
3.4.1.	Теоретические основы предпринимательских рисков	4	2		1	1		2							Д		
3.4.2.	Классификация и виды предпринимательских рисков	6	2		1	1		4							Д		
3.4.3.	Методы анализа и оценки рисков	5	3		0,5	2		2							К		
3.4.4.	Финансовые риски: анализ, оценка и подходы к управлению	3	1		0,5	1		4							К		
3.4.5	Методы управленческого воздействия на	6	2		1	1		4							К		

	предпринимательские риски.																
3.4.6.	Организация процесса управления рисками.	4	2		1	1		2							К		
3.4.7.	Управление операционными рисками	4	2		0,5	1		2							Д		
3.4.8.	Учет и оценка рисков инвестиционных проектов	4	2		0,5	2		2							К		
	Итого:	**36**	**16**		**6**	**9**		**20**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К),, диспут (Д).

4.2.Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Теоретические основы предпринимательских рисков	Место и роль рисков в экономической деятельности предпринимателя. Понятие риска как экономической категории. Причины и источники возникновения предпринимательских рисков. Неопределенность и риск, их свойства и отличительные особенности. Сущность риска. Функции риска в экономике.	Историческое развитие взглядов ведущих экономистов на понятие риска и его роль в экономике. Основные научные концепции риска. Взаимосвязь максимизации прибыли, новаторства, неопределенности и риска. Отношение к риску классической, неоклассической и маржиналистской экономических школ. Психическое восприятие риска.
Классификация и виды предпринимательских рисков	Анализ внешней и внутренней среды организации, выявление факторов риска. Модель отраслевых факторов риска Майкла Портера: новый игрок, крупный заказчик, крупный контракт, крупный поставщик, товар субститут, усиление конкуренции. Факторы риска: нейтивные и интегральные, микроэкономического уровня и макроэкономического уровня, и их разновидности, определенные и неопределенные, случайные и нечеткие, природной, поведенческой и целевой неопределенности. Ранние и современные классификации рисков. Чистые и спекулятивные риски. Простые и составные риски.	Диверсифицируемые и недиверсифицируемые риски. Риски отдельной операции, нескольких операций и деятельности предприятия в целом. Допустимый риск, критический риск и катастрофический риск. Прогнозируемые и непрогнозируемые, страхуемые и нестрахуемые риски. Риски в сфере производства, обращения, управления. Классификация рисков по причине возникновения: природно-естественные, экологические, транспортные, политические, коммерческие риски (сущность, содержание). Коммерческий риск и факторы, его определяющие. Виды коммерческих рисков: имущественные риски, производственные, торговые, финансовые. Сущность и виды финансовых рисков. Риски, связанные с покупательной способностью денег: инфляционный риск, дефляционный риск, валютный риск, риск ликвидности. Сущность и виды инвестиционных рисков: риск упущенной выгоды; риски, снижения доходности (процентный риск, кредитный риск); риски

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
		прямых финансовых потерь (биржевые риски, селективные риски, риск банкротства, кредитный риск).
Методы анализа и оценки рисков	Идентификация (диагностика) рисков компании. Этапы идентификации рисков. Рисковый ландшафт, рисковый профиль, рисковая экспозиция. Информационные аспекты диагностики рисков. Элементы конкурентной разведки в прогнозировании рисков фирмы. Метод симптомов раннего оповещения. Взаимосвязь стратегического анализа и прогнозирования рисков компании, SWOT-анализ.	Качественные методы анализа и оценки рисков. Картографирование, ранжирование рисков, выделение критических рисков. Экспертные процедуры и методы субъективных оценок при прогнозировании и измерении риска. Шкалы риска и характеристика их градаций.
Финансовые риски: анализ, оценка и подходы к управлению	Основные методы воздействия на риски и их характеристика. Методы снижения рисков. Особенности лимитирования как метода управления рисками в банковской сфере, страховом бизнесе, на предприятии. Диверсификация в производственной, финансовой и инвестиционной сфере. Стратегии диверсификации. Математическое обоснование эффекта диверсификации. Локализация рисков.	Методы передачи рисков. Страхование, основные понятия и возможности его использования для предпринимателя. Разработка программы страхования предприятий. Хеджирование рисков. Биржевые и внебиржевые инструменты хеджирования. Аутсорсинг, аутстаффинг, факторинг как способы передачи рисков. Методы удержания и компенсации рисков. Самострахование. Создание системы резервов внутри предприятия. Резервные фонды и их формы. Сравнение эффективности методов страхования и самострахования. Метод Хаустона.
Методы управленческого воздействия на предпринимательские риски.	Основные принципы и подходы к управлению рисками. Интегрированный риск-менеджмент. Сущность и содержание риск-менеджмента. Стандарты в области управления рисками. Цели риск-менеджмента. Стратегия и тактика риск-менеджмента. Задачи риск-менеджмента. Неразрывность зависимости стратегии и тактики риск-менеджмента. Стратегический риск-менеджмент как система управления риском, основанная на долгосрочном прогнозировании, стратегическом планировании,	Организация риск-менеджмента на предприятии. Функции и обязанности подразделений риск-менеджмента. Политика и программа управления рисками в компании. Отчетность риск-менеджмента. Организационная структура риск-менеджмента. Взаимосвязь функций риск- менеджмента с функциями системы внутреннего контроля компании. Риск-аудит и его связь с процедурами внутреннего контроля в организации. Система внутреннего контроля и аудита компании как

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
	долговременных целях предприятия. Тактический риск-менеджмент как совокупность приемов и способов, использующихся в конкретной хозяйственной ситуации для достижения целей стратегического риск-менеджмента. Риск-менеджмент как составная часть корпоративной системы управления. Основные этапы процесса управления предпринимательскими рисками.	основа управления и контроля за внутренними рисками компании. Процессный риск-менеджмент. Бизнес-процессы и связанные с ними процедуры анализа и контроля рисков.
Организация процесса управления рисками.	Рыночные риски, основные виды: валютный, ценовой, процентный. Волатильность. Способы оценки рыночных рисков. Учет рыночных рисков при принятии решения о финансовых вложениях. Мера чувствительности к рыночному риску коэффициент бета.	Кредитный риск, сущность и источники возникновения кредитного риска. Три составные части кредитного риска. Определение вероятности дефолта. Ожидаемая подверженность кредитному риску. Методы и инструменты управления кредитным риском.
Управление операционными рисками	Операционные риски, источники возникновения и виды. Потери, связанные с операционными рисками. Информационная безопасность организации. Охраняемые законом тайны. Информационные риски. Система информационной безопасности.	Виды охраняемых законом тайн. Коммерческая тайна. Режим защиты информации, составляющей коммерческую тайну. Методы защиты информации. Организационно- режимные способы защиты информации. Ответственность за разглашение коммерческой тайны.
Учет и оценка рисков инвестиционных проектов	Общие закономерности управления инвестиционными проектами. Элементы проектного анализа и стратегия предприятия. Основные методы оценки инвестиционных проектов Страхование инвестиционных рисков Методы учета рисков инвестиционных проектов.	Способы учета рисков инвестиционных проектов: безрисковые денежные потоки, скорректированная на риск ставка дисконтирования. Оценка премий за риск. Методы оценки ставки дисконта. Кумулятивное построение ставки дисконтирования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 4

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
3.4.1.	Выбор решения с учетом склонности к риску и ожидаемой полезности. Функция субъективной полезности Неймана-Моргенштерна	2

	Проблемы риска в экономике России.	
3.4.2.	Рыночные риски, операционные риски как примеры составных рисков. Реализуемость различных видов рисков для различных направлений деятельности (производственные структуры, торговые структуры, финансовые структуры, участники рынка ценных бумаг). Общие и специфические риски.	4
3.4.3.	Карты и матрицы рисков. Отображение результатов диагностики рисков в разрезе блоков организационной структуры предприятия и по видам риска. Количественные методы оценки рисков. Вероятностные и статистические методы оценки рисков. Показатели чувствительности. Расчетно-аналитический метод, Коэффициент риска. Метод дерева решений и дерева отказов.	2
3.4.4.	Учет риска при принятии управленческих решений. Классификация возможных условий принятия управленческих решений (определенность, неопределенность, риск, противодействие). Методы принятия решений в условиях полной неопределенности: метод минимакса, метод максимина, критерии Гурвица, Вальда, Сэвиджа. Принятие решений в условиях частичной неопределенности.	2
3.4.5	Оценка результатов деятельности компании с учетом риска. Показатели эффективности деятельности с учетом риска: RAROC, EVA.	4
3.4.6.	Риск банкротства, его прогнозирование, последствия и процедуры банкротства. Состояние банкротства и его оценка. Юридические последствия банкротства. Государственное регулирование банкротств. Анализ финансового состояния должника арбитражным управляющим. Методы прогнозирования банкротств.	2
3.4.7.	Каналы утечки информации и инженерно-технические средства ее защиты. Специальные технические средства негласного получения информации (СТС НПИ). Методы обнаружения СТС НПИ. Защита информации программными средствами в компьютерных сетях. Персональные данные и требования к организациям по их защите	2
3.4.8.	Оценка рисков инвестиционного проекта: анализ безубыточности, анализ чувствительности, анализ сценариев, имитационное моделирование, дерево решений. Особенности метода сценариев и имитационного моделирования. Влияние странового риска на оценку инвестиционных проектов.	2
Итого:		**20**

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

- анализ конкретной ситуации;
- решение задач;
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
3.4.1.	Теоретические основы предпринимательских рисков	ПСК-10, ПСК-11,	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
3.4.2.	Классификация и виды предпринимательских рисков	ОПК-2	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
3.4.3.	Методы анализа и оценки рисков	ПСК-10, ПСК-11,	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
3.4.4.	Финансовые риски: анализ, оценка и подходы к управлению	ОПК-2	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-2 0-2 0-2
3.4.5	Методы управленческого воздействия на предпринимательские риски.	ПСК-10, ПСК-11,	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2

3.4.6.	Организация процесса управления рисками.	ОПК-2	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
3.4.7.	Управление операционными рисками	ПСК-10, ПСК-11,	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4
3.4.8.	Учет и оценка рисков инвестиционных проектов	ОПК-2	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-24**

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - анализ конкретной ситуации;
   - решение задач;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Примеры кейсов

Проанализируйте ситуацию.

Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб в прибрежной зоне *N* и Южных островов. Цели реализации проекта:

- создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия для дальнейшего развития прибрежного рыболовства в зоне *N* и Южных островов;
- промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла;
- изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла;
- выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне

международных стандартов;

- развитие взаимовыгодного партнерства и торговли со странами АТР;
- интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов; создание не менее 250–300 дополнительных рабочих мест.

В ходе прединвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры их предупреждения, представленные в табл. 5.

Таблица 5

Оценки рисков и меры их предупреждения

Риск	**Мера предупреждения**
Гибель судна в случае действия природно-естественных рисков	Страхование судна в зарубежных страховых компаниях
Изменение организации распределения квот на вылов биоресурсов в период действия проекта и его окупаемости	Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биоресурсов с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации про_ екта, на основе договора о поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхоза России
Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов	Страхование грузов. Продажа товаров на условиях ФОБ в район промысла с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю
Инфляционный, дефляционный и валютный риски	Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок
Политический риск	Первоначальная регистрация судов в оффшорной зоне с последующей регистрацией в Российской Федерации, в порту *N* Южной области

Вопросы для анализа

Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном выше материале?

Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

Гольф-клуб

Описание проблемы

Крупный иностранный инвестор Майкл Голдсмит решил построить в одном российском городе гольф-клуб. Однако осуществить этот проект самостоятельно, без участия городских властей, было невозможно. Был заключен договор на создание гольф-клуба. После долгих раздумий администрация выделила место – на помойке, больше свободной земли не было.

Понятно, что нужно было проводить огромный комплекс работ, связанных с реинкарнацией почвы, поскольку земля была заражена отходами. Эксперты провели осмотр местности и составили смету, общая сумма составила $2 млн. Инвестор заплатил эти деньги. Мэрия города обратилась в организацию, которой поручила провести эти

работы, при этом выделив на них из уплаченных $2 млн только 5%. Остальные деньги остались в городской казне. Организация предупреждала, что на эти деньги можно навести только косметику на один год, а потом нужно будет постоянно обновлять поля, завозить газонную траву, так как земля будет быстро лысеть. Тем не менее, мэрия настояла на проведении работ в рамках выделенного бюджета, что и было сделано. Перед инвестором город отчитался, что все необходимые работы были проведены в полном объеме.

А через год поля покрылись проплешинами и лысинами, их штопка обходится в крупную сумму. Поскольку поля плохого качества, то у клуба неважная репутация. Состоятельные клиенты обходят его стороной, они предпочитают ездить играть за границу. Клуб обанкротился.

Вопросы

Что мог предпринять **инвестор**, чтобы не допустить подобного развития событий? Мог ли он контролировать процесс?

Как можно было избежать **банкротства**? Какой компетенции ему не хватило?

Задача 1

Риски доходности при выборе инвестиционного проекта

Даны два инвестиционных проекта А и В, для которых возможные нормы доходности (IRR) находятся в зависимости от будущего состояния экономики. Данная зависимость отражена в таблице 6.

Таблица 6

Данные для расчета ожидаемой нормы доходности вариантов вложения капитала в проекты А и В

Состояние экономики	**Вероятность данного состояния**	**Проект А, IRR**	**Проект В, IRR**
Подъем	P1 = 0,25	90%	25%
Норма	P2 = 0,5	20%	20%
Спад	P3 = 0,25	-50%	15%

Для каждого из проектов А и В необходимо рассчитать ожидаемую норму доходности ERR – средневзвешенное (где в качестве весов берутся вероятности) или вероятностное среднее возможных IRR.

$$ERR = \sum_{i=1}^{n} P_i \times IRR_i,$$

где IRR – Internal Rate of Return, внутренняя норма доходности;

ERR – Expected Rate of Return, ожидаемая норма доходности;

Pi – вероятность определенного состояния (экономики);

n – число возможных ситуаций.

Задача 2

Валютные риски

Банк привлек на депозит 300 тыс. руб. сроком на 12 месяцев под 12% годовых. Привлек средства на срочный вклад в размере 400 тыс. руб. сроком на 4 месяца под 24% годовых. Привлек средства на валютный вклад в размере 400 USD сроком на 4 месяца под 12% годовых. Банк выдал валютный кредит в размере 600 USD сроком на 4 месяца под 18% годовых,

начисляемых по сложной учетной ставке. Выдал кредит в размере 600 тыс. руб. сроком на 6 месяцев под 24% годовых, погашаемый равными частями каждый месяц. Выдал кредит в размере 500 тыс. руб. сроком на 5 месяцев, за первый месяц начисляется 12% годовых, за 2 и 4 – 9% в квартал, за 3 и 5 месяцы – 2% в месяц. *Найти прибыль банка. Найти изменение прибыли при увеличении и уменьшении курса доллара США.* Курс ЦБ: 30 руб. за 1 USD продажа, 29 руб. за 1 USD покупка. Курс коммерческого банка 31 руб. за 1 USD продажа, 30 руб. за 1 USD покупка.

При определении наращенных сумм депозитных и кредитных операций следует воспользоваться следующими формулами:

Простая учетная ставка: $\mathbf{Z = P (}1+ \mathbf{im)/100}$,

где Z – наращенная сумма денег (Future Value of Money);

P – номинальная сумма денег (первоначальная);

i – процентная ставка за пользование кредитом (привлечение депозита);

m – срок кредитования (работы с депозитом).

Сложная учетная ставка: $\mathbf{Z = P(1+ i)m/100}$

Прибыль банка есть разница между активными операциями (кредитными) и пассивными операциями (депозитными).

Оценочные средства промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации, проводимой в форме экзамена

1. Цели и задачи управления рисками.
2. Основные научные концепции риска.
3. Основные принципы управления рисками.
4. Характеристика факторов риска внешней и внутренней среды организации.
5. Содержание риск-менеджмента на предприятии и этапы управления предпринимательскими рисками.
6. Стандарты в области риск-менеджмента.
7. Служба управления рисками и ее место в организационной структуре организации.
8. Политика и программа по управлению рисками.
9. Подходы и принципы управления рисками на предприятии.
10. Понятие и сущность риска.
11. Классификация видов риска.
12. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
13. Финансовые риски.
14. Диагностика рисков на предприятии.
15. Характеристика процесса анализа рисков.
16. Качественный анализ и оценка рисков.
17. Количественный анализ риска.
18. Статистические методы оценки риска.
19. Составление карт рисков как метод учета и анализа рисков.
20. Экспертные методы анализа и оценки рисков.
21. Ранжирование как метод экспертной оценки рисков.
22. Основные способы воздействия на риски.
23. Метод оценки риска по показателю Value-at-Risk.
24. Финансовое состояние предприятия и риск банкротства.
25. Риск банкротства и методы прогнозирования банкротства.
26. Методы снижения рисков.
27. Методы передачи рисков.
28. Методы удержания и компенсации рисков.

29. Резервирование средств (понятие, область применения). Резервные фонды и их формы.
30. Лимитирование (понятие, область применения).
31. Диверсификация как метод управления рисками.
32. Хеджирование как метод управления рисками.
33. Сравнение методов управления рисками по эффективности. Метод Хаустона.
34. Критерии эффективности деятельности с учетом риска: EVA, RAROC.
35. Источники и факторы риска производственного предприятия.
36. Оценка и анализ риска при осуществлении инвестиционной деятельности.
37. Комплексная оценка рисков с помощью дерева вероятностей.
38. Принятие решений в условиях полной неопределенности с помощью матриц выигрышей (или матрицы рисков). Критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица.
39. Стратегические направления промышленной безопасности.
40. Нормативное регулирование вопросов промышленной безопасности.
41. Информационная безопасность предприятия. Охрана служебной и коммерческой тайны.
42. Требования к организационным и техническим мерам защиты охраняемых законом тайн.
43. Характеристика менеджмента рисков промышленного предприятия. Ситуационные планы.
44. Методы учета и оценки рисков инвестиционных проектов.
45. Оценка рисков инвестиционных проектов: оценка чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло, построения дерева решений.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе. Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответом на испытании, учебными достижениями в семестровый период.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы	**Оценка**	**Требования к знаниям**
70 и более	*5 «отлично»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной

		политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
60-69	*4 «хорошо»*	Слушатель не в полной мере знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не в полной мере владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
50-59	*3 «удовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не в полной мере умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 50	*2 «неудовлетворительно»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и

		разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Планы практических занятий (семинаров)

Практическая работа №1 (по теме 2).

Вопросы для диспута:

1. Понятие риска и риск-менеджмента.
2. Природа риска. Развитие взглядов на риски. Аспекты риска. Основные виды рисков.
3. Различия в понятиях «риск» и «неопределенность».
4. Виды рисков. Критерии классификации.
5. Типы рисков.
6. Необходимость управления рисками.
7. Этапы управления рисками
8. Идентификация рисков, типы оценки
9. Стандарты риск -менеджмента.

Примечание: форма проведения занятия - семинар - «круглый стол».

Данная форма практического занятия предполагает использование метода коллективного обсуждения стоящих проблем. Само обсуждение проблемы происходит под руководством преподавателя в форме дискуссии с последующим подведением итогов работы.

Практическая работа №2(по теме 3).

Вопросы для диспута:

1. Каковы области применения анализа рисков статистическими методами?
2. В чем сущность статистических методов?
3. В чем смысл критерия оценки риска – среднеквадратического отклонения?
4. Каков смысл коэффициента вариации как критерия оценки риска?
5. Каков смысл критерия оценки диапазона значений анализируемой характеристики в оценке рисков?
6. Каковы условия применения критерия оценки диапазона значений?
7. Как оценить степень риска по совокупности статистических критериев?

Выполнение индивидуального аналитического задания: «Оценка эффективности проекта в условиях риска (оценка риска) с использованием статистических методов».

Примечание: форма проведения занятия - семинар - «круглый стол».

Данная форма практического занятия предполагает использование метода коллективного обсуждения стоящих проблем. Само обсуждение проблемы происходит под руководством преподавателя в форме дискуссии с последующим подведением итогов работы.

Практическая работа №3 (по теме 4)

Вопросы для диспута:

1. Каковы области применения анализа безубыточности в риск-менеджменте?
2. В чём заключается сущность анализа безубыточности?
3. Как строится график безубыточности?

4. Каковы недостатки анализа безубыточности?

5. Как рассчитать критический объём производства (реализации)?

6. Как рассчитать прибыль с учётом безубыточности проекта?

7. Почему издержки называются условно переменными?

8. Какие издержки называются условно постоянными?

9. Как оценить степень риска проекта?

Выполнение индивидуального аналитического задания: «Оценка риска предпринимательского проекта на основе анализа его безубыточности».

Примечание: форма проведения занятия - семинар - «круглый стол».

Данная форма практического занятия предполагает использование метода коллективного обсуждения стоящих проблем. Само обсуждение проблемы происходит под руководством преподавателя в форме дискуссии с последующим подведением итогов работы.

Практическая работа №4 (по теме 5)

Вопросы для диспута:

1. В чём сущность подхода к снижению неопределенности (риска) при принятии решений в условиях неопределенности (риска), основанного на выборе минимаксных стратегий?

2. В рассмотренной ситуации об оптимальной закупке товара какова формальная зависимость объема реализации Qp от объема закупки (приобретения) Qп и колебаний спроса G?

3. Каким образом определяется уровень безопасности при выборе стратегии торговым предприятием?

4. В чём смысл критерия Вальда, Гурвица?

5. Каков смысл Критериев Лапласа, Байеса-Лапласа?

6. Каким образом рассчитывается показатель риска?

7. Что из себя представляет платёжная матрица рисков и каким образом она рассчитывается?

8. Каков смысл критерия Сэвиджа и его назначение?

9. Каким образом определяется наиболее рациональный вариант стратегии торгового предприятия?

Выполнение индивидуального аналитического задания: «Выбор оптимального проекта развития предприятия в условиях неопределённости и риска минимаксными методами».

Примечание: форма проведения занятия - семинар - «круглый стол».

Данная форма практического занятия предполагает использование метода коллективного обсуждения стоящих проблем. Само обсуждение проблемы происходит под руководством преподавателя в форме дискуссии с последующим подведением итогов работы.

Практическая работа №5 (по теме 6).

1. Стратегия и программа управления рисками.

2. Выбор процедур; отбор рисков; отбор превентивных мероприятий и

3. Контроль и пересмотр программы управления рисками

4. Оценка эффективности программы управления рисками.

5. Избежание и лимитирование рисков.

6. Передача и хеджирование рисков.

7. Страхование и самострахование.

8. Мониторинг и контроль рисков.

Примечание: форма проведения занятия - семинар - «круглый стол».

Данная форма практического занятия предполагает использование метода коллективного обсуждения стоящих проблем. Само обсуждение проблемы происходит под руководством преподавателя в форме дискуссии с последующим подведением итогов работы.

7.1.Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2.Основная литература

1. Ермакова Ж.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: методические указания по подготовке курсовой работы/ Ермакова Ж.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2023.— 30 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50039.— ЭБС «IPRbooks».
2. Стёпочкина Е.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров/ Стёпочкина Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2022.— 61 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29288.— ЭБС «IPRbooks».
3. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560309.
4. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]/ Горбунов В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2021.— 141 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/56371.— ЭБС «IPRbooks».
5. Попов А.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попов А.А., Попов Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016.— 567 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42931.— ЭБС «IPRbooks».

6. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бирман Л.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2018.— 397 с. — Режим доступа:
7. http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51040.— ЭБС «IPRbooks».
8. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Л.А. Васильева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2018.— 148 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48912.— ЭБС «IPRbooks».
9. Левкин Г.Г. Управление логистикой в организации (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Левкин Г.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2019.— 131 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/17767.— ЭБС «IPRbooks».

7.3.Дополнительная литература

1. Уколов, А.И. Оценка рисков : учебник / А.И. Уколов. - 2-е изд. стер. – М.: Директ-Медиа, 2018. - 627 с.: ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2589-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445268
2. Уколов, А.И. Управление корпоративными рисками: инструменты хеджирования: учебник / А.И. Уколов, Т.Н. Гупалова. - 2-е изд., стер. – М. : Директ-Медиа, 2017. - 554 с: ил., схем., табл. - Библиогр.: с. 547. - ISBN 978-5-4475-9318-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273678

7.4.Интернет- ресурсы

1. http://ufatimes.ucoz.ru/publ/nauki_i_innovacij_v_rossii/ – официальный сайт журнала «Наука и инновации в России»
2. http://www.mag.innov.ru/ – сайт журнала «Инновации»
3. http://www.minfin.ru-Министерство финансов РФ – вопросы налоговой политики
4. http://www.economy.gov.ru – Министерство экономического развития РФ
5. http://www.opora.ru – Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора РОССИИ»
6. http://dasreda.ru/ – Деловая среда.

7.5.Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-10 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления рисками; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании
ПСК-11 Поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	Формирует и реализует инвестиционную политику. Осуществляет анализ и выбор инвестиционных проектов, организовывать их внедрение в практическую деятельность
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА А.О. Календжян

Оглавление

1. Цели и задачи дисциплины 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы....12
слушателей по дисциплине 12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине 14
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....16
7.1. Нормативно-правовые документы 17
7.2 Основная литература 18
7.3 Дополнительная литература....19
7.4. Интернет- ресурсы 19
7.5. Справочные системы 19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 19

1. Цели и задачи дисциплины

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

Задачи учебной дисциплины

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

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом	• Правил формирования стратегии и тактики в антикризисном управлении и способы восстановления платежеспособности; • Возможности применения компромиссных мер: досудебной санации и мирового соглашения как альтернативам банкротству • Методов управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Организации управления развитием организации • Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом • Методов анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности • Методов оценки, резуль-	• Проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений; • Обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования. • 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 по-	• Планирования деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации • Внедрения политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом • Построения организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации • Внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала • Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала

		татов и эффективности труда • Методов внедрения системы управления персоналом • Основ работы по профориентации • Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале • Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации • Теории и методов формированию бренда организации	ручений и задач • Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда	
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	• Сущности и принципов теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами • Методов и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения • Принципы, методы и технологии обучения • Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников • Особенности современной роли руководителя в управ-	• Организовывать взаимный обмен профессиональным опытом работников подразделения в целях повышения профессионального уровня • Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении • Находить компромиссные решения • Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения • налаживать деловое общение и взаимодействие с персоналом и партнерами; • мотивировать себя и окружающих; • в рамках ротации управ-	• Обсуждение проблем работы подразделения путем проведения регулярных собраний внутри подразделения • Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении • Оповещение работников о предстоящих изменениях • Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках • при создании модели управления платежеспособностью с целью раннего обнаружения кризиса и установления его причин

		лении человеческими ресурсами; • Закономерности и механизмы регуляции поведения людей в процессе их деятельности • Актуальные нормы и принципы деловой этики	ленческих кадров демонстрировать способности работать в динамичной среде и различных социально-экономических условиях.	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		• методов оценки операционной и организационной эффективности управленческих решений, их социальной значимости, обеспечения их реализации в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды • социальные, этнические, конфессиональные и культурные особенности поведения сотрудников; • основы управления коллективами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; • базовые положения толерантного восприятия особенностей поведения подчиненных • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации	• принимать обоснованные организационно-управленческие решения • использовать различные методы управления коллективом с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий работников; • выбирать знания и умения, способствующие саморазвитию и повышению квалификации; • выбирать и воспользоваться соответствующей методикой и методологией организации трудовых процессов в профессиональной сфере деятельности	• навыками применения методов управления сотрудниками, учитывающими их социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; • приемами и технологиями саморегуляции, саморазвития и самообразования; навыками самостоятельной исследовательской работы; • формами организации коллективов, направленными на профессиональное самосовершенствование

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.5.	**Управленческий учет**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-1, ПСК-11, ОПК-3**
3.5.1.	Основы управленческого учета. Понятие управленческого учета. Элементы управленческого учета.	6	2		1/1	1/1		4									
3.5.2.	Затраты и их классификация. Существующие системы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)	6	2		1/1	1/1		4							Д		
3.5.3.	Управление финансами предприятия на основе анализа системы «Затраты-Объем-Прибыль».	8	2		1/1	1/1		4									

3.5.4.	Принятие оперативных управленческих решений. Система директ-костинг.	7	3		1/1	2/2		4							О		
3.5.5.	Планирование и бюджетирование.	4	2			2/2		4							Д		
3.5.6.	Система «стандарт-кост» и анализ отклонений	3	1			1/1		4									
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), деловая игра (ДИ).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.5.1. Основы управленческого учета. Понятие управленческого учета. Элементы управленческого учета.	Сущность и назначение управленческого учета.	Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета и их взаимодействие.
3.5.2. Затраты и их классификация. Существующие системы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)	Затраты как один из основных объектов управленческого учета. Понятие затрат. Элементы производственных затрат. Классификация затрат. Постоянные и переменные затраты.	Система учета полных затрат и система учета переменных затрат. Затраты включаемые в себестоимость продукции в системе «Директ-костинг». Понятие маржинальной прибыли.
3.5.3. Управление финансами предприятия на основе анализа системы «Затраты-Объем-Прибыль».	Анализ зависимости «Затраты-Объем-Прибыль».	Критическая точка безубыточности и методы ее расчета.
3.5.4. Принятие оперативных управленческих решений. Система директ-костинг.	Использование показателя маржинальной прибыли при принятии оперативных управленческих решений.	Понятие маржинальной прибыли. Промежуточные показатели маржинальной прибыли и их использование для целей контроля и управления затратами. Порядок расчета прибыли в системе учета полных затрат и при маржинальном подходе. Формирование отчетов о прибылях и убытках в традиционном и маржинальном форматах.
3.5.5. Планирование и бюджетирование.		Основы планирования. Виды планирования по срокам, назначению и детализации планирования. Сметное планирование (бюджетирование). Функции бюджета Контроль за исполнением бюджетов. Статичные и гибкие бюджеты.
3.5.6. Система «стандарт-кост» и анализ отклонений		Нормативный учет как инструмент учета, планирования и контроля затрат. Понятие нормативных затрат и система «Стандарт-кост». Принципы, организация и порядок расчета нормативных затрат. Преимущества использования системы «Стандарт-кост».

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
3.5.1.	Предмет и объекты управленческого учета. Основные задачи управленческого учета.	4
3.5.2.	Себестоимость продукции ее состав и виды. Затраты на продукт и расходы периода.	4
3.5.3.	Использование анализа безубыточности как инструмент при принятии управленческих решений.	4
3.5.4.	Роль маржинальной прибыли при ценообразовании и оценки рентабельности отдельных видов продукции.	4
3.5.5.	Разработка главного бюджета. Взаимосвязь оперативного и финансового бюджетов. Цели и назначение бюджета денежных средств.	4
3.5.6.	Отклонение затрат и их анализ как средство контроля затрат. Вычисление отклонений и суботклонений.	4
	Итого:	**24**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- проведение деловой игры;
-решение кейса и задания.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование представления участников о системе эффективных управленческих действий в сфере продаж компании на всех уровнях управления компании.

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

Таблица 6

Интерактивные методы обучения, используемые на занятиях дисциплины

Номер, наименование раздела (темы)	Вид занятия	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов, (ч.), зачетных единиц (з.е.)
1. Концепция финансового контроллинга	Л, ПЗ	*Анализ конкретной ситуации* - «Компания «Росэлектро»: Анализ портфеля заказов Компании и выбор наиболее эффективных позиций. Калькулирование себестоимости продуктов по методикам direct costing и absorption costing.	3
2. Методы калькулирования затрат	ПЗ	*Самостоятельная аудиторная работ*а – «Кирпичный завод». Подготовка на основании расчетов ответов на восемь вопросов по организации деятельности компании *Выдача домашнего внеаудиторного задания* «Расчет оптимальной цены продукции»: Формирование зависимости для расчета цены при которой компания получит максимальную прибыль	3
3. Методы и цели распределения затрат	Л, ПЗ	*Анализ конкретной ситуации – «Компания по пошиву меховых изделий:* Анализ влияния калькулирования по методу «absorption costing» на принятия управленческих решений ценообразование *Выдача домашнего внеаудиторного задания* – Распределение текущих расходов Компании «Росэлектро» по отдельным видам продукции	3
4. Причины возникновения затрат Методы снижения затрат	Л, ПЗ	*Практикум - «Компания «Рособувь»:* Выбор, на основе сравнительного анализа, калькуляционных статей, по которым происходит перерасход средств, и принятия соответствующих решений. *Анализ конкретных ситуаций - «Компания «Росфарм», «Компания «Роспосуда».* Выбор, на основе носителей издержек, мероприятий, позволяющих сократить затраты компаний	3
Итого:			**12**

Виды самостоятельной внеаудиторной работы:

- письменное внеаудиторное задание
- Самоподготовка (самостоятельное изучение лекционного материала и материала учебников, подготовка к практическим занятиям, текущему контролю).

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

- Расчет точки безубыточности условной компании
- Определение финансово рычага компании
- Расчет оборачиваемости запасов.

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

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам проведения деловой игры, кейса и задания (табл. 6). Количество набранных баллов по деловой игре может составить 0-24. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - Кейс, деловая игра и самостоятельная работа;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к экзамену;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

Тестовые задания

Управленческий учет представляет собой подсистему:

а) Статистического учета;

б) Финансового учета;

в) Бухгалтерского учета.

Основой бухгалтерского управленческого учета является:

а) Финансовый бухгалтерский учет;

б) Налоговый учет;

в) Производственный учет;

г) Статистический учет.

Основная цель управленческого учета состоит в предоставлении информации:

а) Внешним пользователям;

б) Внутренним пользователям;

в) Органам исполнительной власти.

Требования обязательности ведения учета в наибольшей степени распространены на:

а) Финансовый учет;

б) Управленческий учет;

в) Оперативный производственный учет.

В функциональные обязанности бухгалтера – аналитика предприятия входят:

а) Анализ финансовой отчетности;

б) Управленческое консультирование по вопросам планирования, контроля и регулирования деятельности центров ответственности;

в) Налоговое консультирование.

В управленческом учете:

а) применение счетов и двойной записи обязательно;

б) невозможно применять систему счетов и двойной записи;

в) применение счетов и двойной записи не обязательно, но считается высшей формой организации учета для управления.

Объектами управленческого учета являются:

а) доходы и расходы, а также центры ответственности предприятия;

б) издержки, затраты, расходы;

в) хозяйственные операции;

г) носители затрат.

Базисная структура управленческого учета:

а) балансовое уравнение: Активы = Капитал владельцев организации + Обязательства;

б) нет базисного равенства. Три вида объектов: доходы, издержки, активы;

в) основное уравнение: Актив = Пассив;

г) капитальное уравнение: Капитал =Активы - Обязательства.

Информация, формируемая в системе управленческого учета для пользователей является:

а) открытая;

б) публичная;

в) не представляет коммерческой тайны;

г) является коммерческой тайной предприятия.

Предметом управленческого учета является:

а) деятельность по центрам ответственности;

б) хозяйственная деятельность предприятия;

в) производственная деятельность организации в целом и его отдельных структурных подразделений (центров ответственности);

г) учет затрат и доходов по носителям.

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля при наборе не менее 30 баллов). В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе. Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответом на испытании, учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4 , «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 7

Оценивание слушателя на испытании:

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**

88 -100	*5, «отлично»*	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	*4, «хорошо»*	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	*3, «удовлетворительно»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	*2, «неудовлетворительно»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Содержание практических занятий

Практическое занятие №1

1. Место управленческого учета в общей системе бухгалтерского учета.
2. Принципы управленческого учета.
3. Отличия финансового учета от управленческого.

Практическое занятие №2

1. Понятие затраты, расходы и издержки.
2. Признаки классификации расходов.
3. Классификация затрат для целей управления, контроля, ценообразования и других.
4. Капительные и текущие затраты

Практическое занятие №3

1. На условном примере показать, как работают графический и аналитический методы определения критического объема продаж.
2. Какие методы используются при построении графика точки безубыточности? Приведите примеры.
3. Что собой представляет уровень операционного рычага? Поясните на условном примере.
4. На условном примере опишите порядок учета затрат в системе «стандарт-кост».
5. На условном примере опишите порядок учета затрат в системе «директ-костинг»

Практическое занятие №4

1. Дайте понятие себестоимости и описать порядок ее формирования в бухгалтерском учете.
2. Постоянные затраты. Состав постоянных затрат в себестоимости продукции. Приведите примеры.
3. Переменные затраты. Состав переменных затрат в себестоимости продукции. Приведите примеры.
4. Дайте понятие накладных расходов и на условном примере показать порядок их учета и распределения.

Практическое занятие №5

1. Бюджет и бюджетирование. Операционный и финансовый бюджеты. Каким требованиям должны отвечать формируемые бюджеты.
2. Финансовый бюджет организации, его основные задачи.
3. Особенности и различия составления статического и гибкого бюджетов.
4. Составные части операционного бюджета организации.

Практическое занятие №6

1. Основные виды нормируемых расходов и порядок включения их в себестоимость.
2. Нормативный метод учета затрат, его плюсы и минусы.
3. Метод учета затрат по плановой себестоимости, его плюсы и минусы.
4. Отличия системы учета «стандарт-кост» от нормативного учета

Практическое занятие №7

1. Нормативные документы, регулирующие построение управленческого учета в организации.
2. Интегральная модель организации управленческого учета в организации.
3. Автономная система организации управленческого учета в организации.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)

3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)

4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)

5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)

6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)

8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ

9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)

10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)

11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)

12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)

Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Керимов В.Э. Бухгалтерский финансовый учет [Электронный ресурс]: учебник/ Керимов В.Э.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2023.— 686 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24777.— ЭБС «IPRbooks».

2. Демина И.Д. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник/ Демина И.Д.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2022.— 232 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54489.— ЭБС «IPRbooks».

3. Шинкарёва О.В. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Шинкарёва О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Экономическое образование, 2019.— 60 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33844.— ЭБС «IPRbooks»

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

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

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

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

7.3 Дополнительная литература

1. Палий В.Ф. Организация управленческого учета/ В.Ф. Палий.-М.: Бератор-Пресс, 2013.-220 с.
2. Николаева О. Шишкова Т. Управленческий учет. М.: УРСС, 2015, 365 с.
3. Череповский А. В. Затраты: их поведение учет и классификация / А. В. Череповский. – М. : Лаборатория Книги, 2012. – 115 с. - Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228924.

7.4. Интернет- ресурсы

- Официальный сайт Министерства финансов РФ, http://www.minfin.ru.
- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru
- Министерство экономического развития Российской Федерации, http://www.economy.gov.ru/minec/main
- Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации, http://www.cbr.ru
- http://www.cfin.ru
- http://www.smoney.ru
- http://finance.yahoo.com

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ПСК-11 Поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины 8
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 14
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 23
7.1 Нормативно-правовые документы 26
7.2 Основная литература 27
7.3 Дополнительная литература 27
7.4 Интернет- ресурсы 27
7.5 Справочные системы 28
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 28

1. Цели и задачи дисциплины.

Цель дисциплины «Управление изменениями» - сформировать у слушателей компетенции в области теории и практики управления масштабными изменениями в компании на примере комплексных организационных изменений – реструктуризации компании.

Для достижения этой цели в представленном курсе предусмотрено изучение сущности и современных форм управления изменениями, международного и российского опыта в данной сфере, а также предлагаемых современной наукой и практикой технологии проведения крупномасштабных изменений. В этой связи рассматриваются основные этапы процесса управления изменениями: их содержание, требования к их реализации и инструментальные методы, поддерживающие их реализацию.

В качестве реального процесса комплексных масштабных изменений в компании в данном курсе рассмотрен механизм реструктуризации, под которым понимается процесс адаптации компании к меняющимся условиям функционирования путем проведения существенных изменений в ее управленческие подсистемы – производственную, организационную, кадровую и др. Особое внимание в курсе уделено вопросам формирования эффективных структур управления, ориентированных на гибкость в принятии решений, ориентацию на клиента и применение процессного подхода.

Задачи дисциплины:

- Освоить управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в проектах крупномасштабных изменений в структуре и системах управления компанией;
- На базе корпоративной стратегии освоить разработку стратегии организационного развития; разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
- Овладеть методами организационно-управленческой диагностики;
- Научиться формировать систему мер по преодолению сопротивлений персонала компании при реализации программ крупномасштабных изменений

.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-10 Планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	• о понятиях «интеллектуальная собственность» и «объекты интеллектуальной собственности (ОИС)»; • об основных институтах интеллектуальной собственности; • о содержании, целях и видах коммерческого использования технологий и ОИС; • о правовой охране результатов интеллектуальной деятельности • принципов целеполагания, организационного планирования и прогнозирования • национальных и международных стандартов, лучшие практики по построению систем управления рисками • Законодательства Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению	• обосновать выбор необходимых алгоритмов оценки ИС, ее защиту и управление; • проводить экономический анализ и оценку российского рынка научно-технической продукции • Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения • Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками • Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации • Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками	• навыками обоснования выбора метода решения задачи по управлению ИС, систематизации изучаемых методов; • реализовывать нормы материального и процессуального права в профессиональной деятельности в сфере охраны и осуществления интеллектуальных прав • Определение целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований

		рисками • современных методов и приемов психологии управления • современные инструменты управления человеческими ресурсами • должностные инструкции работников подразделения • локальные нормативные акты по управлению рисками в организации • внутренний и внешний контекст функционирования организации • принципы теории управления изменениями	• Применять термины и принципы риск-менеджмента • Описывать бизнес-процессы с учетом рисков • Вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере управления рисками в рамках подразделения • Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне продвинутого пользователя • Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников • Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении	вышестоящего руководства • Подбор работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками • Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников • Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения • Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения • Реализация плана построения системы управления рисками
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической,		• Характеристик и свойств изучаемых объектов интеллектуальной собственности;	• принимать решения и совершать юридические действия в точном соответствии с законом в	• способностью квалифицированно применять нормативные правовые акты в сфере

организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	• ограничений по принятию организационно-управленческих решений; • законодательства в сфере охраны и управления объектами интеллектуальной собственности	сфере охраны и осуществления • интеллектуальных прав	охраны и осуществления интеллектуальных прав; • навыками разработки управленческих решений и обоснования вариантов управлению ИС
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• основ нормативного регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятые виды и методы принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений
ДПК-2 Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	• Основ подготовки документов для целей организационного управления.	• Развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления	• Навыками работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Д) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.1.	**Управление изменениями**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-10, ОПК-1, УК-1, ДПК-2**
4.1.1.	Управление изменениями: основные принципы и подходы	6	2		1	1		4							О		
4.1.2.	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	4	2		1	1		2									
4.1.3.	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	4	2		1	1		2							О		
4.1.4.	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	4	2		1	1		2									

4.1.5.	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	6	2		1	1		4							Д		
4.1.6.	Интенсивная реструктуризация.	4	2		0,5	1		2							Д		
4.1.7.	Сопротивление организационным изменениям	4	4		0,5	4		4							О		
	Итого:	**36**	**16**		**6**	**10**		**20**								**2**	

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

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Управление изменениями: основные принципы и подходы	Современные подходы к управлению изменениями. Модель Дж.П.Коттера.	Модель Р.Хеллера. Модель К.Фрайлингера. Управление изменениями – основные этапы.
Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	Реструктуризация – сущность, основные понятия и определения. Жизненный цикл компании, критические точки организационного развития.	Опыт реструктурирования российских компаний
Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	«Три кита» реструктуризации. От реактивного менеджмента к активному Маркетинг как основа организационных преобразований Источники финансовых средств на осуществление реструктуризации в российских компаниях.	Основные этапы организационных преобразований: подготовительный и интенсивный
Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	Методы общей диагностики текущего состояния организации. Кривая организационного развития, организационные риски	Стратегические матрицы и бенчмаркинг как элементы диагностики. Привлечение внешних консультантов: преимущества и недостатки.
Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	Разработка эффективной программы реструктуризации, сетевой график основных мероприятий. Основные области реструктуризационных преобразований.	Типовые стратегии реструктуризации. Процесс моделирования оргструктуры: основные этапы. Команда преобразований: формирование и управление
Интенсивная реструктуризация.	Основные этапы интенсивной реструктуризации компании.	Формы внедрения организационных изменений в компании.
Сопротивление организационным изменениям	Основные типы и формы сопротивлений персонала. крупномасштабных изменений	Эффективные формы и методы управления сопротивлениями при реализации

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Организация занятий по дисциплине

Занятия по дисциплине «Управление изменениями в турбулентной среде» представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой слушателей.

На практических занятиях слушатели выполняют задания, связанные с анализом конкретных проблемных ситуаций, методиками планирования и оргнизации крупномасшлабных измеенний в компании, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, круглых столах, участием в деловых и ролевых играх.

В рамках самостоятельной работы слушатели готовят самостоятельно вопросы, по объявленной тематике, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к презентациям групповых проектов и индивидуальных расчетных заданий, дискуссии (круглому столу), к участию в деловых играх по заданной теме.

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.1.1.	Детальная проработка одного из подходов к управлению изменениями	4
4.1.2.	Построить модель бизнеса Вашей компании.	2
4.1.3.	Оценить уровень диверсификации.	2
4.1.4.	Построить структурную модель Вашей компании. Определить тип структуры.	2
4.1.5.	Позиционировать Вашу компанию на кривой жизненного цикла (Adizes)	4
4.1.6.	Определить стратегию организационного развития компании на текущем этапе.	2
4.1.7.	Кейс (см ниже)	4
Итого:		20

Учебный кейс

Реструктуризация Металлургической компании.

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. 1.

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25— 30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы для анализа:

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?
2. Если бы вы были членом этого Совета директоров, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

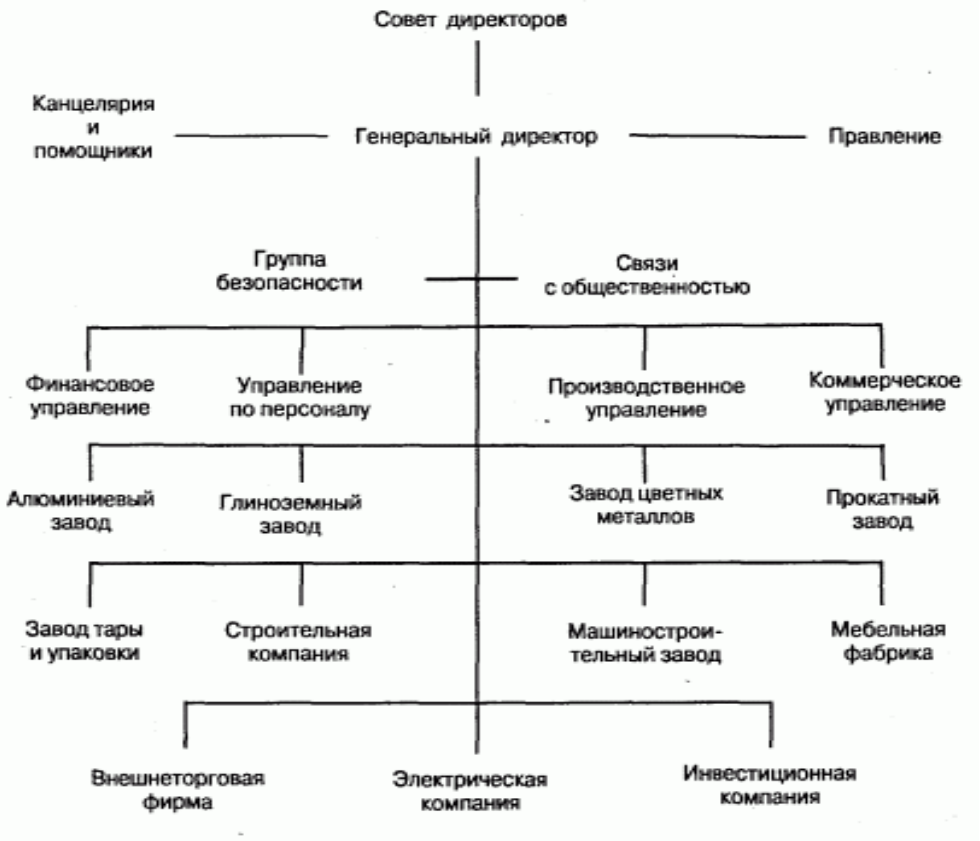


Рис 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно *активные* форм проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее).

Активные методы обучения, используемые на практических занятиях.

Таблица 6

Интерактивные методы обучения, используемые на занятиях дисциплины

Не имитационные	Имитационные	
	Неигровые	Игровые
Проблемные лекции, семинары. Тематическая дискуссия по презентуемым заданиям	Анализ конкретных ситуаций. Выполнение индивидуальных и групповых проектов	Ролевые игры

При реализации дисциплины «Управление изменениями в турбулентной среде» используются *интерактивные* формы проведения занятий:

- дискуссии, обсуждение в в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций);
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий.
- опросы

В рамках развития интерактивных форм обучения на дисциплине «Управление изменениями и реструктуризация» разработаны электронные презентации.

Методические рекомендации по подготовке публичной защиты проектных заданий (в форме круглого стола)

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

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

- продумать проблемные ситуации и способы их разрешения (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);

- разработать обоснование выбора стратегии организационных изменений и практических форм ее реализации.

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
4.1.1.	Управление изменениями: основные принципы и подходы	ПСК-10,	О	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2

4.1.3.	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	ПСК-10,	О	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
4.1.5.	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	ПСК-10,	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
4.1.6.	Интенсивная реструктуризация.	ОПК-1, УК-1, ДПК-2	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
4.1.7.	Сопротивление организационным изменениям	ПСК-10,	О	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
					0-24

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации дисциплины «Управление изменениями и реструктуризация» разработан «Фонд оценочных средств», в котором представлены оценочные средства, сформированные объявленными в п. 2 компетенциями. Фонд оценочных средств включает:

а) паспорт фонда оценочных средств;

в) структуру компетенций;

г) фонд промежуточной аттестации:

- вопросы к экзамену;
- критерии оценки компетенций;

д) фонд текущего контроля знаний:

- тематика заданий, критерии их оценки;
- вопросы к дискуссии в рамках презентации проектов

Текущий контроль знаний слушателей.

Текущий контроль знаний слушателей по дисциплине является обязательным и проводится в соответствии с Уставом Академии и Положением о текущей аттестации слушателей по программам ВПО.

Текущий контроль знаний по дисциплине проводится в форме опроса и контрольных мероприятий (*выполнение практических заданий*) по оцениванию фактических результатов обучения слушателей и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность слушателя на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, лабораторных работ, на дискуссиях, диспутах, круглых столах, кейс-методах, участию в дискуссиях, ролевых и деловых играх, подготовке реферата.

Оценивание слушателя на занятиях осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся на факультете Высшая школа корпоративного управления РАНХиГС

Промежуточная аттестация слушателей.

Промежуточная аттестация слушателей по дисциплине проводится в форме экзамена. Слушатели допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения ими учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (при наборе суммы баллов по текущей аттестации не менее 30).

Итоговый тест по курсу «Управление изменениями в турбулентной среде»

Тема 1: Концепция реструктуризации

1. Организация - это:

a) вид деятельности;
b) функция системы управления;
c) отдельное юридическое лицо, осуществляющее деятельность

2. Реструктуризация - это:

a) изменение организационной структуры предприятия;
b) изменение условий погашения задолженностей предприятия;
c) комплексная оптимизация системы функционирования предприятия

3. Процесс реструктуризации относится:

a) к отдельным подразделениям организационной структуры предприятия;
b) к предприятию в целом;
c) к виду деятельности, в том числе, например, к отрасли.

4. Предмет реструктуризации - это:

a) организационно-правовая форма предприятия;
b) производственно-имущественный комплекс;
d) предприятие в комплексе.

5. Соотношение понятий реорганизация и реструктуризация:

a) реорганизация включает процессы реструктуризации;
b) реструктуризация предусматривает определенную реорганизацию;
c) реорганизация и реструктуризация различные процессы

6. Реорганизация - это:

а) любое преобразование предприятия;

b) преобразование организационной структуры предприятия при сохранении производственного потенциала предприятия;

с) изменение типа хозяйственного общества (например ЗАО на ОАО).

7. Реструктуризация исходит из:

a) только из внутренних предпосылок предприятия без учета внешних условий;
b) исключительно из внешних предпосылок;
с) сочетания внешних и внутренних факторов.

8. Концепция реструктуризации базируется на:

а) стратегической концепции развития предприятия;

b) системе установленных государством правил и методов преобразования, единых для всех предприятий;

с) волевом решении руководства предприятия.

9. Диагностика предприятия - это:

а) анализ финансового состояния предприятия;

b) анализ эффективности производственной деятельности;

с) комплексный анализ всех аспектов деятельности.

10. Реструктуризация коммерческого предприятия обязательно требует:

а) государственной финансовой поддержки;

b) внешних и внутренних инвестиций;

с) вообще не требует финансовых затрат.

<u>Тема 2: Диагностика</u>

1. Диагностика предприятия - это:

а) анализ финансовых и производственных показателей;

b) количественная и качественная оценка предприятия по отношению к внешней среде, а также анализ организационных, финансовых, производственных, управленческих, кадровых аспектов деятельности;

с) анализ места предприятия в конкурентной среде.

2. Ситуационный анализ - это:

а) анализ ситуации, сложившейся внутри организации;

b) анализ влияющих факторов и места предприятия в окружающем бизнес-пространстве;

с) анализ деятельности. проводимый в зависимости от сложившейся ситуации.

3. Организационно-управленческий анализ - это:

а) анализ деятельности организации, проводимый его управленческим аппаратом;

b) исследование системы управления и организационной структуры предприятия;

с) анализ организации управленческих процессов.

4. Финансово-экономический анализ - это:

а) ежегодный анализ результатов деятельности предприятия;

b) анализ организации управления финансами на предприятии;

с) анализ финансового состояния предприятия и эффективности его деятельности.

5. Производственно-хозяйственный анализ - это:

а) анализ результатов производственной деятельности;

b) анализ использования ресурсов и производства и реализации продукции;

с) анализ производственного потенциала предприятия

6. Анализ кадрового потенциала - это:

а) оценка потребности в персонале предприятия после реструктуризации

b) оценка потенциальных возможностей существующего персонала

с) комплексная оценка количественного и качественного состава персонала

7. Оценка бизнеса и компании - это:

а) оценка эффективности деятельности предприятиия

b) оценка эффективности управленческой деятельности на предприятии;

с) оценка рыночной стоимости компании и бизнеса.

8. Стратегическая зона хозяйствования - это:

а) основной, сложившийся вид деятельности предприятия;

b) одно из основных видов деятельности (сегментов рынка) на которое предприятие или имеет выход, или предполагает выйти;

с) виды деятельности, соответствующие стратегии развития предприятия.

9. Анализ сегментов рынка - это:

a) анализ разбиения рынка сбыта по видам продукции;
b) анализ потребительского рынка, обслуживаемого предприятием
c) анализ конкурирующей продукции на рынке

<u>Тема 3: Организация процесса реструктуризации</u>

1. Проект реструктуризации предприятия - это:

а) комплект документов, содержащий перечень мероприятий, осуществляемых в рамках реструктуризации;

b) прогноз основных решений по реструктуризации предприятия;

c) целенаправленное проработанное решение (планы, мероприятия, программы) и процесс его реализации.

2. Жизненный цикл проекта реструктуризации - это:

а) промежуток времени между моментом появления проекта реструктуризации и моментом завершения процесса реструктуризации;

b) время разработки проекта;

c) время реализации проекта.

3. Команда проекта реструктуризации- это:

а) подразделение организации, реализующее конкретный проект;

b) руководство организационной структурой, реализующей проект;

c) специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период реализации проекта.

4. Основное различие подходов к персоналу реструктуризируемого и кризисного предприятия:

а) нет различия в подходах, используются одинаковые принципы и подходы;

b) персонал кризисного предприятия подлежит сокращению и им не нужно управлять;

c) к персоналу реструктуризируемого предприятия применяется широкий спектр воздействий - переобучение, перемещения, привлечение новых работников, частичное сокращение и пр.; для кризисного предприятия основными подходами является управление конфликтами, возникающими в ходе неизбежного сокращения, сохранение основного кадрового ядра, адаптация персонала к значительным изменениям.

5. Диагностика предприятия и концепция реструктуризации соотносятся:

a) концепция разрабатывается на основе диагностики;
b) диагностика является этапом, следующим за разработкой концепции реструктуризации;
c) это два не связанные процесса.

6. Организационный проект - это:

a) проект развития организационной структуры предприятия;
b) план организации осуществления реструктуризации;
c) модель развития структуры и функций предприятия.

7. Бизнес-план - это:

a) планирование развития бизнеса, основного вида деятельности предприятия;
b) документ, описывающий предпринимательский проект (в том числе и проект реструктуризации), организационный и экономический механизм его реализации;
c) документально оформленный результат процессов планирования в организации.

8. Планирование проекта реструктуризации - это:

a) этап создания проектной документации;
b) процесс создания проекта реструктуризации;
c) непрерывный процесс выработки решений и способов их реализации, определения сроков, требуемых ресурсов и исполнителей.

9. Структуризация проекта реструктуризации- это:

a) определение организационной структуры предприятия;
b) разбиение проекта по областям деятельности;
c) разбиение проекта на иерархическую структуру работ, задач и процессов с назначением ответственных за отдельные работы.

10. Разработку проекта реструктуризации осуществляют:

a) команда проекта и/или специализированный консультант;
b) руководитель предприятия;
c) весь персонал организации, каждый по своему направлению и должности.

Тема 4. Реорганизация организационнной структуры

1. Организационная структура является результатом:

a) кадрового планирования;
b) стратегий и целей деятельности организации;
c) оптимизации структуры функциональных и управленческих связей при осуществлении бизнес-процессов с целью повышения эффективности результатов деятельности организации.

2. Проектирование организационной структуры - это:

a) создание новой организации;
b) формирование штатного расписания в рамках управления персоналом;
c) процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура,

персонал, системы решений и поощрений, неформальная организация и организационная культура и пр.) и ее стратегией.

3. Организационное проектирование - это:

а) проектирование структуры и кадрового состава новой организации;
b) процесс перманентного совершенствования организационной структуры организации в соответствии с стратегией ее развития;
c) процесс прогнозирования, планирования бизнеса в организации

4. Уровень управляемости - это:

а) рациональное количество горизонтальных элементов (структурных подразделение, подчиненных), выходящих на один более высокий уровень иерархии;
b) показатель эффективности системы управления в организации;
c) характеристика уровня иерархии в структуре организации.

5. Ступень управления - это:

а) этап карьеры управленца;
b) совокупность элементов структуры, находящихся на определенном уровне иерархии;
c) совокупность одинаковых управленческих должностей в организации (например, начальники отделов, заместители директора и пр.).

6. Стратегическая единица бизнеса - это:

а) подразделение организации, занимающееся выработкой стратегических планов развития бизнеса;
b) структурное подразделение организации, отвечающее за деятельность в определенной, важной для предприятия, области хозяйствования;
c) подразделение, которое предполагается развивать в первую очередь для реализации стратегии развития организации.

7. Проектная структура - это:

а) подразделение, отвечающее за проектную деятельность;
b) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной проблемы, разработки и реализации проекта;
c) будущее, проектируемое в рамках организации подразделение.

8. Матрица распределения ответственности - это:

а) матричная структура организации;
b) схема закрепления видов деятельности за исполнителями;
c) способ установления коллективной ответственности за принимаемые решения.

9. Организационное моделирование - это:

а) моделирование деятельности организации;
b) модель распределения полномочий и ответственности;
c) способ моделирования бизнес-процессов в организации.

10. Сегментация стратегических зон хозяйствования - это:

а) выбор перспективных рынков для организации;
b) деление сферы деятельности организации на крупные блоки, соответствующие отдельным, важным и прибыльным для организации направлениям;
c) разделение рынков сбыта продукции для предприятия.

Тема 5. Особенности реструктуризации кризисного предприятия

1. Кризисная ситуация - это:

a) разбалансирование экономического организма предприятия;

b) внешние условия деятельности предприятия;

c) предприятие на грани банкротства.

2. Антикризисное управление - это:

a) процедура банкротства предприятия;

b) реализация на предприятии антикризисных мер, в том числе предупредительного характера;

c) принятие мер по ликвидации причин кризиса на государственном уровне.

3. Стратегическая реструктуризация - это:

a) изменение стратегических направлений и методов деятельности предприятия;

b) реструктуризация действующей компании, направленная на увеличение стоимости предприятия;

c) этап или фаза реструктуризации, направленный на изменение стратегии предприятия.

4. Кризисная реструктуризация - это:

a) реструктуризация кризисных предприятий, направленная на возвращение их в функционирующее состояние;

b) реструктуризация, характеризующаяся сложными, тупиковыми, кризисными ситуациями;

c) ликвидация предприятия.

5. Кризис предприятия для собственников характеризуется:

a) опасностью потери вложенных собственниками средств или получения меньшего дивиденда по сравнению с аналогичными по риску и ликвидности иными инвестициями;

b) отношение собственников к кризисной для предприятия ситуации;

c) прекращение выплат дивидендов.

6. Кризис для кредиторов - это:

a) несвоевременное или частичное удовлетворение требований кредиторов;

b) неплатежеспособность предприятия;

c) невозможность предоставления кредита.

7. Кризис на этапе законодательного регулирования - это:

a) потеря платежеспособности, деятельность предприятие законодательно ограничена и контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов, арбитражными управляющими;

b) законодательные документы по антикризисному управлению;

c) применение к предприятию законодательных норм.

8. Основная финансовая цель реструктуризации:

a) максимизация (повышение) стоимости компании и бизнеса;

b) улучшение управления финансами;

c) обеспечение платежеспособности предприятия.

9. Нулевая стоимость бизнеса характеризуется:

a) отсутствием притока денежных средств;

b) тем, что приток денежных средств равен требованиям кредиторов;

c) полной неэффективностью деятельности предприятия.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний слушателя на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «*отлично*» – 5, «*хорошо*» – 4, «*удовлетворительно*» – *3*, «*неудовлетворительно*» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится

		слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Содержание практических занятий:

Тема Управление изменениями: основные принципы и подходы

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Какие существуют подходы к определению организационных изменений?
2. Назовите ключевые положения об изменениях для организации.
3. Охарактеризуйте основные изменения в организации.
4. Какова классификация изменений?
5. В чем проявляются особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
6. Назовите основные уровни и формы участия в изменениях.
7. Назовите наиболее применяемые на практике способы, позволяющие привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.
7. К какому типу организационных изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов? На каком уровне организации он осуществляется?
8. Нарисуйте «штурманскую карту» процесса преобразований для знакомой Вам российской компании. Из каких фаз она будет состоять?

Кейс- анализ

«Воронежский механический обанкротил два завода американской фирмы»

Американская фирма «Камерон» – одна из ведущих в мире по выпуску оборудования для нефтегазодобывающих предприятий – вынуждена закрыть свои заводы в Германии и Франции. Заводы были ориентированы на изготовление оборудования для российских нефтяников и газовиков.

Воронежский механический завод, известный создатель двигателей для космических ракет, проводя программу конверсии, сумел организовать производство запорной арматуры, соответствующей мировым стандартам и более дешевой. Американцы были вытеснены сроссийского рынка. Но воронежцы на этом не остановились. Их продукция уже пользуется спросом в странах Персидского залива, в Индокитае. Экспансия ракетостроителей на мировом рынке производителей нефтегазового оборудования продолжается.

Вопросы:

1.Почему изменения на Воронежском заводе были столь успешными?

2.Какого типа изменения были осуществлены?

3.Почему американская фирма «Камерон» закрыла свои заводы?

4.Какие движущие и противодействующие силы, по-вашему, в пользу этого решения?

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1.Предмет, основные понятия и задачи дисциплины «Управление изменениями».

2. Характеристика основных изменений организации.

3. Классификация изменений.

4.Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

Тема Сопротивление организационным изменениям

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие, на Ваш взгляд, наиболее трудно преодолимы?

2. Раскройте смысл понятия «сопротивление переменам».

3. Использование каких методов способствует преодолению сопротивления изменениям в организации? Почему, несмотря на известность этих методов, программы изменений терпят неудачу?

4. Дайте характеристики личных (психологических) и организационных (структурных) барьеров.

5. Назовите типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.

6. Назовите основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

7. Какова роль организационной культуры в осуществлении изменений?

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1. Особенности понятия «сопротивление изменениям».

2. Причины сопротивления изменениям.

3. Характеристика личных и структурных барьеров.

4. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления: их достоинства и недостатки.

Кейс - анализ

«Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления»

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

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;

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

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

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

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло

большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончанию второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

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

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, начто они и согласились.

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

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

Вопросы для анализа:

1. Проанализируйте ситуацию. Изменения, какого порядка имеют место в данной ситуации?

2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

3. Какие меры необходимо было предпринять для: недопущения ситуации сопротивления, предотвращения сопротивления?

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К.Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
2. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
3. Какую из моделей (Е или О) взяли бы на вооружение Вы, если оказались бы на месте каждого из представленных менеджеров?
4. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?
5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.
6. Дайте характеристики модели изменений Бекхарда, Тюрли и Бира.
7. Раскройте сущность модели «переходного периода».
8. Раскройте сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
9. В чем особенность модели системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов», назовите и её основные фазы?
10. Представьте алгоритм осуществления модели СТВ.
11. Проиллюстрируйте примерами эволюцию моделей управления изменениями.

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1. Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира.
2. Характеристика модели «переходного периода».
3. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
4. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы.

7.1 Нормативно-правовые документы

- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной

ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
- Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
- Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
- Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
- Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

- Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2023.— 128 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/51118.— ЭБС «IPRbooks».
- Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник/ Е.В. Алябина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2021.— 705 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/47701.— ЭБС «IPRbooks».
- Джордж Дж.М. Организационное поведение. Основы управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.— 460 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52063.— ЭБС «IPRbooks».
- Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560972.

7.3 Дополнительная литература

- Анискин Ю.П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости – М.: Издательство «Омега-Л», 2009
- Быкова А. Организационные структуры управления. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2013 .
- Джинни Даниэль Дак Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований – М.: Альпина Паблишер, 2013.
- Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса М., Альпина Паблишер, 2011.
- Коттер Джон П. Впереди перемен/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015.
- Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний М., Высшая школа, 2001

7.4 Интернет- ресурсы

- http://www.e-xecutive.ru

- http://www.cfin.ru/management
- http://www.asi.ru/
- http://russia.adizes.com/
- http://www.roelconsulting.ru/
- http://www.change-management.com/

7.5 Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-10 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании
ДПК-2 Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	Выполняет научно-исследовательские проекты на основе обобщения, анализа и критической оценки результатов научных исследований отечественных и зарубежных авторов в менеджменте и смежных областях

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ И КОМАНДАМИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 7
4. Структура и содержание дисциплины 7
4.1. Структура дисциплины....7
4.2 Содержание дисциплины 9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....15
7.1. Нормативно-правовые документы....18
7.2. Основная литература....19
7.3. Дополнительная литература....19
7.4. Интернет- ресурсы....19
7.5. Справочные системы....19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 20

1. Цели и задачи дисциплины.

Целью дисциплины является формирование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для повышения эффективности управленческих решений, принимаемых для успешной реализации инновационно-технологической деятельности предприятия и совершенствования управления инновационными проектами и командами.

Задачи дисциплины:

- научиться анализировать интересы и требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) проекта при помощи карты заинтересованных сторон,
- научиться составлять ИСР (иерархическую структуру работ) проекта, в т.ч. с использованием методов командной работы,
- научиться оценивать стоимость проектных работ и оценивать затраты по проекту;
- научиться распределять ответственность за проектные работы между членами проектной команды с использованием матрицы ответственности RAM (Responsibility Assignment Matrix);
- научиться идентифицировать проектные риски и анализировать их величину;
- научиться управлять проектной командой в соответствии с принципами моделей ситуационного лидерства и динамики развития команды.
- научиться разрабатывать систему мероприятий по минимизации инновационных рисков.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 8. Управление цифровой трансформацией организации, региона, страны	ПСК-12 Управление цифровой стратегией организации (региона, страны)	• Международных и отечественных стандартов, лучших практиков и фреймворкиов по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) • Методов организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) • Методов организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций • Методов разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий	• Формировать и согласовывать стратегические цели цифровой трансформации со стейкхолдерами • Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны) • Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны) • Использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий	• Формирование и согласование стратегических целей цифровой трансформации в организации, регионе, стране • Организация управления разработкой и обновлением цифровой стратегии развития организации, региона, страны с помощью персонала и стейкхолдеров • Организация и выполнение цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров • Контроль и мониторинг разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	• основ нормативных регулирования организационно-управленческой деятельности, основ налогового законодательства, влияющих на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • уметь формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • уметь анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• основ нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основ налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений
ДПК-1 Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	• принципов, методов, приемов, особенностей консультирования.	• Применять основные приемы консультирования.	• Навыками работы с консультантами, навыками консультирования.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.2.	**Управление инновационными проектами и командами**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-12, ОПК-2, УК-1, ДПК-1**
4.2.1.	Понятие об инновационном проекте	3	1		1	-		2							О		
4.2.2.	Руководство проектом как особый вид управления	7	3		1	2		4							К		
4.2.3.	Работа с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) проекта	5	3		1	2		2							К		
4.2.4.	Управление разработкой и выводом на рынок новых продуктов	7	3		1	2		4							Д		
4.2.5	Контроль за ходом выполнения проекта.	7	3		1	2		4							К		
4.2.6	Работа с проектной командой	7	3		1	2		4							Д		
	Итого:	**36**	**16**		**6**	**10**		**20**								**2**	

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

4.2 Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Понятие об инновационном проекте	▪ Определение проекта. Основные отличия проектной деятельности компании от операционной. ▪ Классификация проектов и их основные типы. ▪ КСУП – корпоративная система управления проектами. Основные составляющие КСУП. Документ «нулевого» уровня – политика в области управления проектами. ▪ Инициация проекта. Паспорт или Устав проекта (Project Charter) – основной документ фазы инициации. ▪ Расстановка приоритетов в деятельности команды проекта. Базовые стратегии компании и теория тройных ограничений (Triple Constraints).	
Руководство проектом как особый вид управления	▪ Девять областей знаний в управлении проектом по PMBOK. Основные и вспомогательные области. Интеграция. ▪ Фазы базового жизненного цикла проекта. ▪ Основные проектные роли: спонсор проекта, куратор, руководитель, координатор, функциональный менеджер. ▪ Концепция capi Ицхака Адизеса и её приложение к проектному менеджменту. ▪ Влияние организационной структуры компании на проектную деятельность. Различные виды матричных структур, их достоинства и недостатки.	• *Практические задания:* кейс «Проект автоматизации учёта складских остатков на пивоваренном заводе», тест «Последовательность действий по управлению проектами», кейс «Организация испытательного комплекса для проведения опытных усталостных испытаний и тензометрирований на предприятии ОАО «Энскмаш»» (инициация)
Работа с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) проекта	▪ Основные группы стейкхолдеров и требования, предъявляемые ими к проекту. ▪ Прояснение степени поддержки/противодействия и силы влияния стейкхолдеров проекта. ▪ Инструменты анализа: карта заинтересованных сторон, таблица интересов, матрица «поддержка х сила влияния». ▪ Интегральная формула оценки человеческих рисков А.В. Пирогова.	• *Практические задания:* кейс «Организация испытательного комплекса для проведения опытных усталостных испытаний и тензометрирований на предприятии ОАО «Энскмаш»»
Управление разработкой и выводом на рынок новых продуктов	▪ Формирование инновационной концепции продукта. Инновационные риски. ▪ Корпоративные бизнес-процессы для	• *Практическое занятие* «Расчет ожидаемой коммерческой ценности инновационного проекта»

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
	управления инновационными проектами. Концепция Stage-Gate© процесса. Принципы системного Stage-Gate© процесса. ▪ Этапы Stage-Gate© процесса и «точки принятия решений» (ТПР). Структура ТПР.Обязательные и «шкальные» критерии. Функции и состав проектного совета. ▪ «Послепроектные» мероприятия. ▪ Способы коммерциализации инноваций. ▪ Этапы внедрения бизнес-процессов Stage-Gate© в компании. Ключевые факторы успеха Stage-Gate© процесса. Недостатки Stage-Gate© процесса.	
Контроль за ходом выполнения проекта.	▪ Процессы мониторинга и управления по PMBOK. ▪ Инструменты визуализации статуса проекта: диаграмма контрольных точек и диаграмма «светофор». ▪ Метод освоенного объёма – аналитический инструмент мониторинга статуса проекта. ▪ «Ловушки» метода освоенного объёма.	*Практические задания:* кейс «Организация испытательного комплекса для проведения опытных усталостных испытаний и тензометрирований на предприятии ОАО «Энскмаш»» (контроль и отчётность), задание на использование метода освоенного объёма
Работа с проектной командой	▪ Модель групповой динамики Брюса Такмана. ▪ Модель ситуационного руководства Хёрси-Блэнчарда. ▪ Кодекс этики и профессионального поведения специалиста в области управления проектами (PMI Code of Ethics and Professional Conduct)	*Практическое занятие* «Разработка кодекса командной работы в проекте»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	• Определение проекта и классификация проектов. • Устав (Паспорт) проекта и его назначение.	2
2	• Тройные ограничения в проекте. • Модель 9 областей знаний по PMBOK.	4

3	• Модель 5 групп процессов по PMBOK и её упрощение – модель базового жизненного цикла проекта. • Основные проектные роли.	2
4	• Типы организационных структур в управлении проектами. • Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа проектного окружения.	4
5	• Формула А.В. Пирогова – мера «человеческих» рисков проекта. • Постройте ценностные кривые для: (1) выбранного основного продукта или услуги, (2) альтернативного продукта.	4
6	• Каковы основные причины некачественного выполнения этапов инновационного проекта? • Какие метрики рекомендуется использовать для принятия решений по прекращению или дальнейшему развитию инновационного проекта на ранних этапах Stage-Gate© процесса	4
Итого:		**20**

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

- анализ конкретной ситуации,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- проведение деловой игры;
-решение кейса и задания.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование представления участников о системе эффективных управленческих действий в сфере продаж компании на всех уровнях управления компании.

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

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

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

- диспут;
- кейс;
- опрос;
- критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- вопросы к экзамену;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Перечень вопросов для опроса.

Чем характеризуется инновационный проект?

2 Методы поиска инновационных решений?

3 Система оценочных показателей инновационной деятельности предприятия

4 Показатели эффективности инновационного проекта

5 Приведите классификацию рисков

6 Характеристика рисков, не управляемых на уровне предприятий.

7 Характеристика рисков, управляемых на уровне предприятия.

8 Методы выявления рисков и их классификация.

9 Как составляются опросные листы, структурные диаграммы и карты потоков?

10 Как осуществляется прямая инспекция по выявлению рисков?

11 Понятие и способы оценки риска.

12 Статистические способы оценки риска.

13 Метод построения деревьев событий.

14 Метод дерева отказов.

15 Метод анализа чувствительности.

16 Метод сценариев.

17 Основные методы минимизации рисков.

18 В чем сущность страхования и самострахования?

19 Метод снижения частоты ущерба.

20 Метод уменьшения размеров убытков.

21 Хеджирование в управлении коммерческими и инвестиционными рисками.

22 Применение метода диверсификации риска.

23 Метод лимитирования.

24 Метод уклонения от рисков.

25 Структура управления производственными рисками на промышленных предприятиях.

26 Структура управления экологическими рисками на промышленных предприятиях.

27 Структура управления коммерческими рисками на промышленных предприятиях.

28 Структура управления финансовыми рисками на промышленных предприятиях

Темы диспутов

1. Международные и национальные стандарты по управлению проектами в качественное использование для управления инновационными проектами.

2. Инвестирование и бизнес-планирование инновационных проектов на примере российской компании.

3. Многопроектное управление и управление портфелем.

4. Методы и технологии управления инновациями.

5. Управление рисками инновационных проектов.

6. Разработка инновационной стратегии корпорации.

7. Анализ эффективности сделок слияний и поглощений как инструмента для расширения портфеля инновационных проектов.

8. Системное проектирование в управлении инновационными проектами.

9. Защита интеллектуальной собственности в инновационном процессе.

10. Методы и технологии управления инновациями.

Задания для решения кейс-задачи

Учащейся группе озвучивается задание разработать матрицу ответственности для проекта, например: «Организация и проведение мероприятия: «Защита магистерской диссертации». Написать матричную диаграмму и назначить ответственных на работы по реализации проекта, согласно их роли в коллективе. Для определения ролей необходимо пройти тест-опросник на тему «Роли в команде».

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

- Базовый план проекта и его структура.
- Управление изменениями в проектной работе.
- Иерархическая структура работ.
- Представление расписания проекта. Сетевая диаграмма и диаграмма Ганта.
- Принципы оценки затрат по проекту.
- Ресурсное планирование. Условно-бесплатные ресурсы.
- Бюджет и смета проекта.
- Методы идентификации проектных рисков.
- Качественный анализ проектных рисков.
- Стратегии воздействия на риски проекта.
- Методы визуализации прогресса в реализации проекта. Диаграмма контрольных точек и диаграмма «Светофор».
- Модель групповой динамики Брюса Такмана.
- Модель ситуационного руководства Хёрси-Блэнчарда.
    - Укажите принципы, которыми следует руководствоваться на точке принятия решений (ТПР) для выработки решений
    - Какие отчетные документы входят в комплект документов на ТПР «На разработку»?
    - Укажите правила формирования проектного совета
    - Укажите ключевые факторы успеха процесса разработки новых продуктов
    - Какие типы рисков наиболее характерны для инновационных проектов?
    - Каковы основные причины некачественного выполнения этапов инновационного проекта?
    - Какие метрики рекомендуется использовать для принятия решений по прекращению или дальнейшему развитию инновационного проекта на ранних этапах Stage-Gate© процесса?
    - Какие вопросы могут рассматриваться на ревизионной сессии по оценке всех инновационных проектов в портфолио?

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учеб-

ного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4 , «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
88 -100	*5, «отлично»*	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	*4, «хорошо»*	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	*3, «удовлетворительно»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	*2, «неудовлетворительно»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий.

Задание 1.1

Какие из перечисленных ниже высказываний о научном вкладе в развитие и становление инноватики как научной дисциплины, относится к исследованиям Шумпетера, а какие - Кондратьева?

а) выделял синхронность фаз длинных, средних и коротких волн экономического развития; создал теорию циклов деловой активности; разработал теорию длинных волн, или больших циклов конъектуры

б) обратил внимание на роль научно- технических открытий и изобретений в технико-экономическом развитии

в) ввел в научное употребление категорию «инновация» и определил ее сущность.

Охарактеризуйте основные этапы развития теорий инновации. Приведите классификацию инноваций по двум разным признакам.

Задание 1.2

Основываясь на учебных материалах и тематических интернет – источниках, опишите примеры базисных, эпохальных и псевдо-инноваций в экономике. На основании этого описания составьте таблицу в соответствии с критериями отнесения конкретного продукта к инновации.

Задание 1.3Анализируя варианты НПЦ, представленные в таблице 8 определите, какие варианты могут быть отнесены к инновационному циклу, а какие выходят за его пределы. Обоснуйте, какой из вариантов в наибольшей степени привязан к проблематике инновационного менеджмента.

Задание 1.4

В задании приводится определение жизненного цикла инноваций: это период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования. Сравните предложенное определение с тем, что пишет А. И. Пригожин: - «В инноватике используется «жизненный цикл», означающий стадийность процесса, единство его начала и конца. Жизненный цикл новшества включает в себя разработку, проектирование, изготовление, использование устаревание. Применительно к нововведению понятие жизненного цикла будет означать следующие стадии: зарождение, освоение, диффузия (тиражирование, многократное повторение на других объектах), рутинизация (нововведение полностью реализуется практически на всех возможных объектах). Не может считаться полностью завершенным нововведение, если оно остановилось на любом из промежуточных стадий». Верно, ли это утверждение? Объясните свою точку зрения.

Задание 2.1

1 Разработка общих требований к инновациям:

а) определите поле рассогласований и выберите из массива наиболее значимые

б) постройте поле инноваций (в соответствии с полем рассогласований) и выберите наиболее значимые (на этом этапе определяется идея инноваций, а оформление инновации и ее освоение производится на более поздних уровнях).

в) предложите структурно-логическую схему инновации, то есть перечислите все сферы (в их последовательности) инновации), которые затрагивает инновация

г) дайте предварительные оценки: срокам (общим) реализации инновации (до начала ее окупаемости); возможному составу персонала (количество и профессионализм); оборудо-

ванию и производственным мощностям, которые будут задействованы; информационным базам. Которые необходимо использовать (дается перечень баз данных, степень их доступности и необходимость генерирования новой информации, например, подготовка исходных документов на изобретение); правовой обеспеченности (наличие лицензии и патентов).

2 Получение лицензии (патента)

а) определите необходимость получения лицензии;

б) оформите пакет документов

3 Разработка инновационного проекта по изменению организационной структуры предприятия:

а) проведите анализ организационных структур; (разработайте предложения по альтернативным вариантам структур)

б) составьте временную структуру инноваций (каждой альтернативе) по схеме: потребность (исходная) - организация работ-разработка проекта подготовка предприятия к переходу в новое состояние-реализация (переход к новой организационной структуре) - получение-выгод-распределение выгод потребность(конечная-исходная).

в) разработайте временную структуру (для каждой альтернативы) составляющей «подготовка к переходу на новую организационную структуру»

г) оцените временные затраты каждого участника перехода и составьте сетевой график;

д) примите управленческое решение по продолжению работ;

4 Разработка инновационного проекта по изменению системы обновления персонала:

а) проанализируйте качество работы сотрудников;

б) разработайте альтернативные варианты системы обновления персонала;

в) составьте временную структуру инноваций (инновационный проект);

г) разработайте временную структуру (для каждой альтернативы) составляющих-проект, подготовка, реализация

д) оцените временные затраты каждого участника изменения системы бновления персонала и составьте сетевой график;

е) проведите сопоставительный анализ альтернатив, сделайте выводы

Задание 2.2

Определить и спланировать последовательность выполнения работ по реализации инновационного проекта, составить график Ганта. Если, необходимо провести следующие виды работ с продолжительностью:

- закупка и монтаж оборудования – 3 недели – Иванов А.С.;
- приобретение сырья и материалов – 1 неделя – Петров В.А.;
- выход на проектную мощность- 2 недели – Сидоров К.О.;
- подбор и найм персонала- 1 неделя – Щербаков В.И.;
- получение лицензии и разрешений – 3 недели – Ложкин К.Ю.;
- приобретение инновационной технологии – 4 недели – Третьяк В.И.;
- заключение контрактов- 2 недели – Иванов А.С.;
- реклама проекта– 2 недели – Щербаков В.И.;
- ввод проекта в эксплуатацию – 3 недели – Сидоров К.О.

Определить общую продолжительность выполнения всего комплекса работ.

Задание 2.3

Содержание данного задания включает: построение сетевой модели планирования и управления программой внедрения инноваций, расчет ее параметров и анализ комплекса запланированных работ.

При выполнении задания следует соблюдать определенную ниже последовательность действий:

1) На основании данных представленных в таблице для успешного выполнения индивидуального варианта задания необходимо, согласно известным правилам построения, представить графическую интерпретацию заданной сетевой модели.

2) Далее следует вычислить параметры событий заданной сетевой модели: ранние и поздние сроки свершения событий.

3) Затем необходимо рассчитать временные параметры для работ заданной сетевой модели

4) Провести анализ сетевой модели на основе вычисления коэффициентов напряженности работ сетевой модели.

5) Сделать общий вывод по результатам выполненных расчетов

Задание 2.4

Провести анализ и определить экономическую оценку эффективности реализации инновационного проекта: чистую текущую стоимость, индекс рентабельности, простой и дисконтированный сроки окупаемости, индекс доходности, внутреннюю норму доходности. Составить таблицу денежных потоков, графики сроков окупаемости.

3.1 Деловая игра «Распределение ролей в команде»

Цель игры – привитие навыков в определении и распределении ролей и функций, выполняемых в организации с целью формирования эффективной команды и снижения возможности возникновения конфликтной ситуации.

Ознакомитесь с приведенными ниже ролями, выполняемыми членами команды в коллективе. Дополните перечень двумя собственными ролями, дайте им описание.

Виды ролей:

1.Лидер (координатор) – признанный авторитет, человек, который занимается распределением задач и обязанностей между членами группы и следит за соблюдением принципов эффективности, целостности и комплексности при решении задач;

2.Идейный вдохновитель – человек, который подает идеи, касающиеся деятельности, и развития группы в целом (без какой-то) обработки предложенных им идей);

3.Моторчик, двигатель прогресса – человек, который представляет информацию и заставляет работать, используя демократические или иные методы убеждения;

4.Плановик – человек, осуществляющий планирование деятельности группы;

5.Генератор – человек, который придумывает новые идеи по решению задачи на заданную тему; создает информационную базу для последующего анализа;

6.Слушающий – человек, который, во-первых, является первичным приемщиком идей, поступающих от генератора, с целью повышения отдачи от генератора; во-вторых, слушает задания и пояснения, исходящие из внешней среды, в том числе от преподавателя, во время работы над заданием;

7.Фильтровщик информации – человек, который проводит первичную обработку и осуществляет выбор информации, относящейся к решению сформулированной проблемы, перед подачей ее на рассмотрение анализатору;

8.Анализатор – человек, разрабатывающий и обрабатывающий предложенные идеи;

9.Оптимизатор – человек, который ищет иные, более эффективные с различных точек зрения пути решения задачи или обработки и предоставления информации;

10.Писарь – человек, который конспектирует идеи группы;

11.Контролер качества – человек, который осуществляет контроль выходной информации и оценивает ее соответствие требованиям и избранному имиджу группы;

12.Publicrelations – человек, осуществляющий связи с общественностью, в том числе, с преподавательским составом и другими подгруппами;

13.Image-maker – человек, который формирует стиль подгруппы и следит за постоянным соблюдением принятых принципов;

14.«Ломовая лошадь»- человек, добровольно берущий на себя большую часть выполнения работы;

15. «Козел отпущения»- человек, который, в силу обстоятельств, принимает на себя все обвинения и нападки в случае неудач;

16.Представитель – человек, который представляет работу на защиту и делает основной доклад по заданной теме;

17.Математик – человек, использующий различные математические модели и методы при подходе к решению задач и осуществляющий расчетно-вычислительную часть.

18.Дешифратор – человек, который формирует законченные идеи в наиболее удобно воспринимаемой форме.

Задание 3.2

В теории трудовой мотивации используют понятие «рассогласование».

Назовите утверждение, правильное с позиции инноватики:

а) рассогласования порождают потребность, которая вызывает к жизни инновации;

б) рассогласование инициирует мотивы – это локомотивы истории;

в) потребность возникает сама собой и противоречия с рассогласованиями – следствие появившихся потребностей;

г) отсутствие чего или кого-либо – это и есть противоречие и рассогласование одновременно;

д) инновация вносит в мир несовершенство – несовершенство порождает разногласия, а те – потребность;

е) разногласия и потребность связаны прямыми и обратными связями, и разделить их можно, лишь изучая динамику процесса.

Задание 3.3

В теории ожиданий, которая акцентирует внимание на причинах поведенческой линии в процессе менеджмента, выделяют три главные перемены:

а) ожидание (затраты труда – результат) – показывает взаимосвязь между действиями и результатами (причем под действиями понимается сознательное и мотивированное поведение). Ожидание является вероятностной величиной.

б) валентность (результат-вознаграждение) сила предпочтения в отношении получаемого результата. Валентность может носить вероятностный характер, в этом случае ее трансформируют в представление желательности либо какую-то другую меру (например, денежное вознаграждение);

в) инструментальность (исполнение-результат) – предполагает взаимосвязь между получением требуемого результата и получением обещанного вознаграждения.

Рассмотрите предложенные ниже профессии и определите, какие из них легче поддаются анализу по методике ожидания, а какие сложнее. Профессии, предлагаемые к изучению: инновационный менеджер, кадровик, предприниматель, менеджер.

7.1. Нормативно-правовые документы

- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)

- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная ***литература***

- Хелдман, К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман ; перевод А. В. Шаврин. — 8-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2022. — 761 с. — ISBN 978-5-93208-582-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/120882.html
- Герштейн, Ю. М. Управление проектами с Microsoft Project 2016 : практикум / Ю. М. Герштейн. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. — 133 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/115906.html
- Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. — 7-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2021. — 272 с. — ISBN 978-5-93208-563-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/109430.html
- Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/581725.

7.3. Дополнительная литература

- Романов В.П. Информационные технологии моделирования финансовых рынков [Электронный ресурс]/ Романов В.П., Бадрина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2018.— 288 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/18807.— ЭБС «IPRbooks».
- Демина И.Д. Внутренний контроль формирования и использования долговых финансовых вложений [Электронный ресурс]: монография/ Демина И.Д., Одегова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 208 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54490.— ЭБС «IPRbooks».

7.4. Интернет- ресурсы

- www.ariz.ru
- http://www.pmi.org/
- pm-prepare.com/
- http://www.pmpractice.ru/
- http://www.pm-expert.ru/

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-12 Способность разрабатывать системы стратегического управления персоналом организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.
ДПК-1 Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования.	Проводит консультации с представителями различных культур Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ СТАРТАПАМИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 9
4. Структура и содержание дисциплины 9
4.1. Структура дисциплины....9
….....10
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....14
7.1. Нормативно-правовые документы....16
7.2. Основная литература....16
7.3. Дополнительная литература....17
7.4. Интернет- ресурсы....17
7.5. Справочные системы....17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 17

1. Цели и задачи дисциплины.

Целью дисциплины является формирование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для повышения эффективности управленческих решений, принимаемых для успешной реализации стартапов.

Задачи дисциплины:

- Изучить актуальные тенденции в российской экономике, которые должны быть учтены при реализации стартапов;
- Изучить технологию запуска бизнес-проекта;
- научиться анализировать интересы и требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) проекта при помощи карты заинтересованных сторон,
- получить навыки разработки и управления стартапами;
- получить навыки подготовки и проведения презентаций бизнес-проектов.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Сущности и содержания междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования; • Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, до-	• Использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий • Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с	• Организация деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами • Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения

		статочном для решения задач бизнес-анализа	выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации • Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации	стратегических изменений в организации
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и		• документов внутренней	• использовать нормативные доку-	• навыки работы с нормативными

процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	регламентации в инновационном проекте; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений; • принципов построения эффективных моделей управления инновационными проектами на основе новых научных подходов; • специфику моделей управления инновациями, их современные тенденции; • основ проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации.	менты при организации управленческой деятельности в сфере разработки и вывода на рынок новых продуктов • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	документами в соответствии с законодательством РФ; • опыт формирования внутренней отчетности предприятия по инновационным проектам; • навык самостоятельной аналитической работы, опыт принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	• основ нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управлен-	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отче-	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной ана-

	ческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	тами, составлять планы	литической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.3.	**Управление стартапами**															**Экзамен 2 ч**	**ПСК-1, ОПК-4, УК-2**
4.3.1.	Понятие стартапа	4	2		1	1		2							О		
4.3.2.	Источники ресурсов для стартапов	6	2		1	1		4							Т		
4.3.3.	Человеческий фактор при управлении стартапами	5	3		1	2		2							Д		
4.3.4.	Процесс реализации стартапа	7	3		1	2		4							Д		
4.3.5	Методы управление стартапами	14	6		2	4		8									
	Итого:	**36**	**16**		**6**	**10**		**20**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д), тест (Т).

.

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Понятие стартапа	Сущность стартапа. источники бизнес-идей.	Роль стартапов в развитии компании.
Источники ресурсов для стартапов	Типы ресурсов для стартапов.	Источники ресурсов для стартапов..
Человеческий фактор при управлении стартапами	Факторы, влияющие на изменение роли лидера на этапе начального роста стартапа.	Динамика изменения ролей предпринимателя в ходе управления стартапом.
Процесс реализации стартапа	Этапы стартатапа.	Проблемы на каждом из этапов
Методы управление стартапами	Lean-стартап. Метод PM2.	Метод PRINCE2.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
4.3.1.	Генерация бизнес-идей.	2
4.3.2.	Поиск ресурсов для стратапов	4
4.3.3.	Цели компании на этапе начального роста.	2
4.3.4.	Распределение ролей в команде при реализации стартапов	4
4.3.5	Причины неудач стартапов.	8
Итого:		**20**

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

- анализ конкретной ситуации,
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия;

- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- проведение деловой игры;

-решение кейса и задания.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование представления участников о системе эффективных управленческих действий в сфере продаж компании на всех уровнях управления компании.

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

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

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

- диспут;
- опрос;
- тест;
- критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- вопросы к экзамену;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Темы диспута

Преимущество работы в команде при реализации бизнес-проектов. Самые успешные команды прошлого (описать на конкретном примере).

Проблемы формирования команды в бизнесе. Масштабные командные неудачи (описать на конкретном примере).

Командный дух в бизнесе и принципы его создания (описать на конкретном примере).

Как сохранить командный дух при провалах и неудачах в бизнесе (описать на конкретном примере)?

Предприниматель: каковы границы допустимой рисковости? Обоснование применимости краудфандинговой платформы Boomstarter https://boomstarter.ru/ для вашего проекта.

Роль государственной инновационной политики в социально-экономической повестке

России. Институты развития: аспекты «провалов рынка», либо политические игроки на инновационном поле?

Институт технологических платформ: проблемы и пути решения. Инновационные территориальные кластеры: истории успеха (неудач).

Национальная технологическая инициатива: способна ли Россия занять место глобально конкурентоспособного игрока на высокотехнологичных рынках будущего? – Новая роль университетов в экономике знаний: путь России.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Управление рисками в стартап-проекте: минимизирование рисков и увеличение шансов на успех.
2. Экономическая сущность денежного потока.
3. Обоснование и оптимизация ключевых параметров, оказывающих влияние на денежный поток стартапа.
4. Метод годовой (проектной, расчетной, средней) нормы прибыли.
5. Анализ точки безубыточности стартапа.
6. Виды рисков стартапа.
7. Оценка рисков стартапа.
8. Особенности формирования команды стартапа
9. Инструменты мотивации команды стартапа
10. Организационные структуры управления стартапом: преимущества и недостатки.
11. Создание стартапов с использованием инструментов и методологии управления проектами.
12. Методологии управления стартапами: их сущность, преимущества и недостатки.
13. Разработка плана управления стартапом.
14. Этапы жизненного цикла стартапа: открытие, проверка, эффективность, масштабирование, разработка
15. Финансирование стартапов: анализ источников финансирования и их особенности.
16. Венчурное инвестирование в стартапы: анализ рынка венчурного капитала и его особенности.
17. Краудфандинг как инструмент финансирования стартапов: преимущества и недостатки.
18. Особенности финансирования стартапов в разных странах: сравнительный анализ.
19. Роль государственных программ в финансировании стартапов.
20. Учет рисков стартапа в денежном потоке.
21. Учет рисков в ставке дисконтирования.
22. Методика оценки эффективности стартапа, основанная на расчете срока окупаемости.
23. Параметры, влияющие на денежный поток.
24. Идентификация стартапа
25. Бизнес-акселераторы. Бизнес-ангелы. Венчурные инвестиции

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4 , «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, слушателю выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 6

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
88 -100	*5, «отлично»*	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74- 87	*4, «хорошо»*	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60- 73	*3, «удовлетворительно»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	*2, «неудовлетворительно»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий

Задание 1.

Инструменты финансирования стартапа. Сформируйте план поиска инвестиций для своего стартапа с обоснованием применяемых инструментов.

Задание 2.

10 заповедей для стартующих в high-tech индустрии. Рассмотрим 10 заповедей (рекомендаций), сформулированных венчурным фондом ABRT, для стартующих в high-tech индустрии (высокие технологии):

1) начинайте в гараже. Жесткие стартовые условия стимулируют изобретательность и предприимчивость, учат планировать свои действия;

2) возьмите в бизнес соседа по комнате. Технические способности и деловая хватка редко сочетаются в одном человеке. Нужен партнер, который будет Вас дополнять;

3) выберите быстрорастущий рынок. Если получится справиться с этой задачей, шансы на успех будут велики даже в том случае, если управляющая команда совершит много ошибок;

4) отличайтесь от конкурентов. Отличия могут заключаться в хорошем продукте или выдающемся маркетинге, оригинальном подходе к продажам, в позиционировании на рынке или цене;

5) будьте параноиком. Знайте своих конкурентов и быстро принимайте решения. Для успеха нужно всегда быть на шаг впереди и двигаться быстрее других;

6) ориентируйтесь на потребителя. Гениальная идея не гарантирует успеха. Для удачного развития бизнеса нужно глубокое понимание потребностей клиентов и увеличение количества пользователей Вашего сервиса;

7) постройте сильную команду. Задача лидера компании – собрать вокруг себя бизнес-профессионалов и технических специалистов, понимающих друг друга с полуслова;

8) ищите советников и партнеров. Они помогут Вам своими знаниями и опытом, глубоким пониманием бизнеса и связями;

9) действуйте. Верьте в себя, работайте в поте лица, всегда фокусируйтесь на текущих задачах и при этом не забывайте думать о стратегии. Успех всех компаний достигается тяжелым трудом. Хорошие предприниматели настойчивы и не откладывают то, что можно сделать сейчас;

10) продавайте, продавайте, продавайте. Выпустить очень хороший продукт еще недостаточно – надо суметь его продвинуть. Для этого нужно, чтобы у всех сотрудников компании возникло желание всегда и все продавать: и себя, и компанию, и товар.

«Примерьте» каждую из этих заповедей к своему стартап-проекту и расскажите, как Вы их примените.

Задание3. Оценка совокупных затрат на разработку продукта стартап-проекта.

Выполните расчет затрат на разработку продукта Вашего стартап-проекта в приложении Microsoft Excel по одних из двух изложенных методик совокупной стоимости владения.

При выполнении данного задания используйте приближенные к реальности стоимости товаров и услуг на основе данных из открытых интернет-источников.

Также в целях минимизации убытков на случай провала стартап-проекта следует минимизировать стартовые расходы, например, выбирать недорогой офис, арендовать оборудование и приобретать подписку на различные ИТ-сервисы и программное обеспечение вместо их приобретения.

Задание 4. Истории успеха. Все компании из приведенного списка добились значительных успехов на рынке благодаря тому, что каждая из них в свое время обратилась к использованию нововведений: – Amazon; – Google; – Black&Decker; – IBM; – Bloomberg LP; – Microsoft; – Cisco ; – McDonald’s; – Dell; – Xerox; – eBay; – Yahoo. – Ford; Опишите сущность нововведений и ключевые факторы, определившие успех продукта каждой компании на рынке. Какие из этих компаний являются стартапами ?

Задание5. Исторический экскурс. Возьмите из истории один из следующих примеров радикальной инновации (персональный компьютер, печатный станок, пассажирский авиалайнер, лампа накаливания, железные дороги, телефон, автомобиль) или предложите свой вариант и проанализируйте следующие аспекты: – факторы, обусловившие необходимость создания новшества (если таковые были); – роль изобретателя в процессе создания и доведения до рынка новшества; – финансовые и нефинансовые источники, потребовавшиеся для реализации новшества; – процесс диффузии инновации и его влияние на существующие и смежные отрасли, на общественную жизнь в целом.

Задание 6. Определить оптимальную структуру портфеля ценных бумаг организации с точки зрения минимизации рисков.

Задача №7. Составить резюме анализа внешних стратегических факторов (не менее 5) в соответствии с методикой EFAS для рынка туристских услуг С-Петербурга. Студент выступает в качестве эксперта. Вес и степень влияния факторов определяются методом анализа иерархий.

7.1. Нормативно-правовые документы

- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
- Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
- Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
- Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
- Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

- Спиридонова, Е. А. Создание стартапов : учебник для вузов / Е. А. Спиридонова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 187 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-21303-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/569604

- Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535910
- От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее: Учебное пособие / Тиль П., Мастерс Б., - 2-е изд. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 192 с. - Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=915848
- А.В.Полковников, М.Ф.Дубовик. Управление проектами. М., Эксмо, 2016

7.3. Дополнительная литература

- Радикальный стартап: 12 правил бизнес-дарвинизма / Кесслер Э. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 224 с. – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=917566
- Стартап по Кавасаки: Проверенные методы начала любого дела: Справочное пособие / Кавасаки Г. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 331 с. - Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=1003023
- И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. Управление проектами. М., Омега-Л, 2015.

7.4. Интернет- ресурсы

- www.ariz.ru
- http://www.pmi.org/
- pm-prepare.com/
- http://www.pmpractice.ru/
- http://www.pm-expert.ru/

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития организации	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала.
ОПК-4 Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

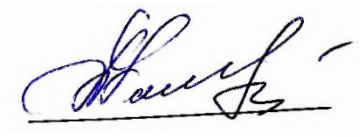
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ В БИЗНЕСЕ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....14
7.1. Нормативно-правовые документы....15
7.2. Основная литература....16
7.3. Дополнительная литература....16
7.4. Интернет- ресурсы....16
7.5. Справочные системы....16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....17

1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является ознакомление с базовыми принципами работы искусственного интеллекта и больших данных в бизнесе. После прохождения курса слушатели будут ориентироваться в подходах к созданию систем искусственного интеллекта: основанных на знании (knowledge-based), семантических сетях; ориентироваться в алгоритмических основах интеллектуальных систем, а также проектировании сложных информационных систем с использованием искусственного интеллекта.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение математических методов и подходов, используемых в программных системах обработки и анализа больших данных;
- развитие профессиональных навыков обучающихся за счет получения практического опыта работы с IT решениями в части обработки и анализа больших данных;
- усвоение знаний о сущности, структуре и видах математических моделей принятия решений; развитие навыков создания и решения моделей, необходимых в сфере управления.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа • Базовых идей, подходов, методов и результатов прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования • Методов моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	• Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами • Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров,	• Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях • Клиентоориентированное стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции и технологическими маршрутами ее

			поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка	производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		• документы внутренней регламентации в инновационном проекте; • общепринятые виды и методы принятия управленческих решений; • принципы построения эффективных моделей управления инновацияонными проектами на основе новых научных подходов; • специфика моделей управления инновациями, их современные тенденции; • основ проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета;	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности в сфере разработки и вывода на рынок новых продуктов • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов;	• навыки работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опыт формирования внутренней отчетности предприятия по инновационным проектам; • навык самостоятельной аналитической работы, опыт принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых

	• основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовые понятия и механизмы коммуникации; • особенности коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации	• учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• основы нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документы внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятые виды и методы принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.4.	**Искусственный интеллект и большие данные в бизнесе**															**зачет 2 ч**	**ПСК-1, ОПК-1, УК-1**
4.4.1.	Введение в искусственный интеллект	10	4		2	2		2							Д		
4.4.2.	Основные средства представления знаний и организация вывода в ЭС	7	3		1	2		4									
4.4.3.	Интеллектуальные информационные системы	10	4		2	2		2							Д		
4.4.4.	Технологии хранения и обработки Больших данных	9	5		1	4		4							К		
	Итого:	**36**	**16**		**6**	**10**		**20**								**2**	

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

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Введение в искусственный интеллект	Основные направления исследований в области искусственного интеллекта. Нейросетевой подход к созданию интеллектуальных систем. Инженерия знаний. Понятие экспертной системы (ЭС). База знаний – основная компонента экспертной системы.	Отличия знаний от данных, базы знаний от базы данных. Архитектура ЭС. Отличия ЭС от традиционных программных систем. Основные типы решаемых задач и области применения ЭС. Технологии инженерии знаний. Классификация методов извлечения знаний. Примеры систем приобретения знаний.
Основные средства представления знаний и организация вывода в ЭС	Представление знаний продукциями. Вывод в продукционных системах. Представление знаний фреймами. Технологические аспекты организации логического вывода на сети фреймов. Представление знаний семантическими сетями. Вывод на основе семантических сетей. Представление знаний на языке исчисления предикатов первого порядка.	Логический вывод на основе метода резолюций. Представление и использование метазнаний. Интеграция различных способов представления знаний. Разработка и реализация ЭС Методология построения ЭС. Технология проектирования и разработки ЭС. Классификация инструментальных средств создания ЭС. Оболочки ЭС.
Интеллектуальные информационные системы	Отличия знаний от простой информации. Информационный поиск, релевантность, критерий смыслового соответствия, критерий выдачи. Понятие интеллектуальной информационной системы (ИИС). Отличительные особенности ИИС по сравнению с традиционными ИС.	Основные компоненты ИИС. Классификация ИИС. Роль интеллектуальных информационных технологий в системах поддержки принятия решений. Современные технологии проектирования и реализации ИИС. Извлечение знаний из данных.
Технологии хранения и обработки Больших данных	Основные направления развития методов обработки и хранения данных. Volume. Закон Мура. Velocity. Variety.	Фреймворк Hadoop. Проблема хранения неструктуриро-ванных данных. Проблема преобразования данных.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 4

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.4.1.	Представление нечетких знаний. Вывод в условиях неопределенности.	6

4.4.2.	Классификация оболочек ЭС. Обзор современного рынка ЭС и оболочек ЭС. Проблемы и перспективы развития ЭС	4
4.4.3.	Системы и средства Data Mining и Knowledge Discovery. Онтологии и онтологические системы.	6
4.4.4.	Семантические анализаторы. Само-обучающиеся автоматы.	4
	Итого:	**20**

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

-диспут;

-опрос;

- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;

- практические занятия;

- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;

- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов по кейсу и работа в группах.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков принятия управленческих решений на этапах создания предприятия и управления его деятельностью.

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
4.4.1.	Введение в искусственный интеллект	ПСК-1, ОПК-1, УК-1	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-2 0-2 0-2
4.4.3.	Интеллектуальные информационные системы	ПСК-1, ОПК-1, УК-1	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-4 0-4 0-4

4.4.4.	Технологии хранения и обработки Больших данных	ПСК-1, ОПК-1, УК-1	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему.	0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-24**

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - вопросы к диспуту;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Темы диспутов

1. Чем отличаются такие понятия как данные, информация, знания?
2. В чем заключаются основные отличия баз знаний от баз данных?
3. Для каких целей разрабатываются ЭС?
4. Как связаны понятия ЭС и инженерия знаний?
5. В чем разница между формализованными и не формализуемыми (слабо формализуемыми) задачами?
6. Какова основная цель прототипирования экспертных систем?
7. Что нужно учитывать для обоснования выбора методов инженерии знаний для решения конкретной задачи?
8. Когда разработка ЭС возможна?
9. Когда разработка ЭС оправдана?
10. Дано словесное описание проблемной области. Необходимо выполнить этапы идентификации, концептуализации, формализации базы знаний, выбрать и обосновать предлагаемый алгоритм логического вывода в рамках следующих основных парадигм представления знаний:

- продукционной;
- фреймовой (необходимо привести описание базы знаний в виде графа со структурированными вершинами);
- логической (описание базы знаний должно быть выполнено на языке исчисления предикатов первого порядка);
- на семантических сетях (необходимо привести описание базы знаний в графическом виде)

Список вопросов к промежуточной аттестации

1. Когда методы инженерии знаний соответствуют решению задачи?
2. Какова основная цель прототипирования ЭС?

3. В чем заключаются основные преимущества и недостатки представления знаний продукциями?
4. В чем заключаются основные преимущества и недостатки представления знаний фреймами?
5. В чем заключаются основные преимущества и недостатки представления знаний семантическими сетями?
6. В чем заключаются основные преимущества и недостатки представления знаний на языке исчисления предикатов первого порядка?
7. Чем отличаются универсальные оболочки ЭС от настраиваемых?
8. Что такое «онтология» и как это понятие соотносится с понятием «метазнание»?
9. Чем отличается интеллектуальная информационная система от традиционной ИС?
10. Какие проблемы современных Internet-технологий могут быть решены с использованием методов ИИ?
11. Какие задачи решают системы класса Data Mining, Text Mining, Web Mining?

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе.

Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется ответом на испытании и учебными достижениями в семестровый период. Основой для определения оценки по дисциплине служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного рабочей программой.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения заданий, использует в ответе материалы литературы, обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную степень овладения программным материалом.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют минимальную степень овладения программным материалом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Содержание практических занятий

Тема 1. Введение в искусственный интеллект

Вопросы для проведения устного опроса.

Введение в теорию ИИ. История, теория и принципы использования ИИ и машинного обучения. Нейроалгоритмы и способы их применения.

Сверхразум. Цифровизация МЭ. Роль ИИ и идущая диджитализация ВПК, космоса и менеджмента различных моделей управления. Матрица и её реальность

- обсуждение теорий Норберта Винера, Алана Тюринга, Ж.И. Алферова, Стивена Хокинга о возможностях машинного участия в МЭ. Работы классиков робототехники и их влияние на нейрофизилогию Н. Бехтеревой и других для применения принципов нейроалгоритмов мозга в анализе и в вычислениях различных динамических моделей. Различные варианты ИИ и его развития от машинного обучения до генеративного интеллекта и чатов/ботов когнитивного распознания массивов информации и обработки их. Создание упорядоченных сетей ИИ и их преобразование в системы сверхразума к началу 22-ого века;

-общая экономическая теория и подходы к росту оборачиваемости капиталов и контролю эффективности при росте конкурентоспособности акторов в МЭ; цифровизация процессов управления, контроля, учета и логистики на микро-, мезо- и макроуровнях в ВПК, косомосе, робототехнике, ИКТ-отрасли и коррекция существующих моделей управления внутренней и внешней средами через их индикативную оценку со стороны ИИ и Биг Дата; основа созданной матрицы и виртуальность используемых инструментов в экосистемах и метавселенных, цифровых платежных систем и маркетплейсах.

Тема 2. Основные средства представления знаний и организация вывода в ЭС

Цифровая трансформация МЭ. Особенности и тренды. Постковидные слияния и поглощения в ИКТ-отрасли. Проблемы использования ИИ и Биг Дата. Стратегии и планы на переход на Индустрию 4.0. Машинное зрение.

Глобальная ИКТ-отрасль: дикаплинг США и Китая. Лингвистические алгоритмы больших данных

- приоритеты и очередность цифровой трансформации глобализированных отраслей МЭ; учет и введение в критическую инфраструктуру НБИКСтехнологий, особенности и тренды по уязвимостям и модернизации ключевых компетенций в МРТ и в МЭО для оценки постковидного восстановления МЭ и прохождения волн слияний и поглощений; Сохдание военных и технологических союзов на интеграционных площадках и в различных географических регионах для поляризации ИКТ-ресурсов, ПО, схемотехники и комплектующих под различные стандарты конкурирующих технологических платформ; оценка использования ИИ и Биг Дата: филантропический и техногенный аспекты; разработка ускоренного внедрения стандартов и протоколов робото-гуманиодного уклада в Индустрии 4.0., эволюция машинного и глубокого обучения, генеративный ИИ;

- особенности создания, развития и идущая глобальная трансформация ИКТотрасли; дикаплинг и 3 силы в США его разделяющие, Китай и политика КПК и бигтехов в санкционных войнах и нелинейных ответах в среде нетократов и корпоратократов, различие подходов и скрытый протекционизм в ВТО вовремя дикаплинга; Лингвистические алгоритмы и Биг Дата: сферы применения и идущая эволюция в критических отраслях цифровой инфраструктуры;

Тема 3. Интеллектуальные информационные системы

АУКУС и дикаплинг. БРИКС и ШОС. Цифровые платформы будущих нелинейных ответов в киберсреде и в космосе Технологии НБИКС и ИИ в цифровом маркетинге. Анализ

идущих процессов создания стратегических альянсов в робото-гуманоидном укладе. Квантовые вычисления.

- военно-технологический союз англо-саксов и попытка диверсификации «свой» - «чужой» в разработке систем вооружения НАТО на Земле и в космосе; формирование вооруженных сил БРИКС: идеология, варианты, перспективы, помощь ШОС в защите логистических путей и товарного трафика между государствами глобального Юга и странами Запада, ЕС; анализ создаваемых «хай-тековских» решений для формируемых систем вооружений в киберпространстве и в Солнечной системе, организация космической гонки вооружений и строительство инопланетных баз вне планеты Земля;

- участие цифровых сервисов, чатов и ботов в коррекции виртуального пространства и в создании критической цифровой инфраструктуры МЭ и применяемые рекламные и маркетинговые стратегии внутри государств и электронной коммерции 24/7; формирование и образование стратегических альянсов в области ИКТ и робототехники; основные школы и мировые лидеры по созданию сверхмощных компьютеров и квантовых вычислений.

Тема 4. Технологии хранения и обработки Больших данных

Проблемы правового регулирования ИИ и Биг Дата. 2 подхода к эволюции нейросетей. «Умные дома и города». Метавселенные. Цифровые экосистемы.

«Круглый стол»: Интернет вещей. Виртуальная и дополненная реальность. Аватары. 5 поколений маркетинга и их цифровая ориентация на ИИ. Чаты и боты.

- международное право и подходы ко внедрению систем ИИ и Биг Дата, как новых трудовых ресурсов Индустрии 4.0., с правами и обязанностями, их социализация, контроль и возможные рамки применения; существующие научные школы по эволюции нейросетей; внедрение «энергоэффективных» «зеленых» технологий в домах, городах, отраслях и государствах; анализ мировых практик цифровых метавселенных и наличия аватаров в них; финансовая трансформация и платежные экосистемы, их цифровизация и финтеховские сервисы на основе использования различных вариантов обмена и оплаты товаров и услуг по технологиям цифрового маркетинга и новых подходов к менеджменту существующих бизнес-процессов;

- цифровая экономика и «интернет вещей», механизмы применения в экономических процессах и в гейминге виртуальной и дополненной реальностях; аватары и их будущее в ИКТ и креативных индустрияхповеденческой экономике; 5 поколений маркетинга и их доступ к системам ИИ и обратное воздействие виртуально-цифровых сред на сознание различных поколений потребителей и производителей; эволюция и модернизация функций и задач чатов и ботов, поиск оптимума их применения в развитии генеративного ИИ и в идущих процессах цифровой трансформации в МЭ и на национальном уровне.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)

6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Много цифр. Анализ больших данных при помощи Excel / Форман Д.; Пер. с англ. Соколовой А. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 461 с.: 84x108 1/16 (Обложка) ISBN 978-5-9614-5032-3
2. Анализ больших наборов данных / Юре Лесковец, Ананд Раджараман, Джеффри Д. Ульман ; пер. с англ. А.А.Слинкина. - Москва : ДМК Пресс, 2016. - 498 с. - ISBN 978-5-97060-190-7
3. Данные: хранение и обработка: учебник / Э.Г. Дадян. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 205 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Воронов, М. В. Системы искусственного интеллекта : учебник и практикум для вузов / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 268 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17032-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567794.
2. Социально-экономическое районирование в эпоху больших данных:монография-М.:НИЦ ИНФРА-М,2018.-196 с.
3. Назарова, О.Б. Разработка реляционных баз данных с использованием CASE-средства ALL Fusion Data Modeler : учеб.- метод, пособие / О.Б. Назарова, О.Е. Масленникова. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2019. — 73 с. - ISBN 978-5-9765-1601-4

7.4. Интернет- ресурсы

1. http://www.spssbase.com/ Иллюстрированный самоучитель по SPSS
2. http://www.spss.ru Официальный сайт российского офиса компании SPSS

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

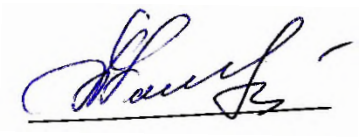
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ВОЙНА VS АЛЬЯНСЫ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....9
4. Структура и содержание дисциплины....9
4.1. Структура дисциплины....9
4.2. Содержание дисциплины....11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....15
7.1. Нормативно-правовые документы....15
7.2. Основная литература....15
7.3. Дополнительная литература....15
7.4. Интернет- ресурсы....16
7.5. Справочные системы....16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....16

1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является выработка навыков по выбору стратегического поведения компаний в условиях активной конкуренции между военной стратегией и стратегией конкурентного сотрудничества и обоснование разрабатываемых стратегических альтернатив.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение возможностей кооперации, альянсов, платформенного взаимодействия компаний на рынке для достижения конкурентного преимущества;
- изучение условий, при которых для улучшения позиций на рынке с активной конкуренцией компаниям выгоднее вести конкурентную войну или создавать альянсы и вступать в кооперации;
- развитие навыков по выбору стратегий конкурентного поведения и кооперации;
- развитие профессиональных навыков обучающихся за счет отработки на практически ориентированных кейсах и деловых играх основ выбора, обоснования и разработки плана внедрения стратегий конкурентной войны и конкурентного сотрудничества.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа • Базовых идей, подходов, методов и результатов прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования	• Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с	• Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях

		• Методов моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	заинтересованными сторонами • Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка	• Клиентоориентированное стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции и технологическими маршрутами ее производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		• документов внутренней регламентации в инновационном проекте; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений; • принципов построения эффективных моделей управления инновацияонными проектами на основе новых научных подходов;	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности в сфере разработки и вывода на рынок новых продуктов • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений;	• навыки работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опыт формирования внутренней отчетности предприятия по инновационным проектам; • навык самостоятельной аналитической работы, опыт принятия управленческих

	• специфики моделей управления инновациями, их современные тенденции; • основ проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовых понятий и механизмов коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенностей кросс-культурной коммуникации	• анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• основ нормативные регулирования организационно-управленческой	• использовать нормативные документы при организации управленческой	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ;

	деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.5.	**Война или альянсы**															**зачет 2 ч**	**ПСК-1, ОПК-1, УК-1**
4.5.1.	Конкурентная война в условиях активной конкуренции	10	6		2	4		4							Д		
4.5.2.	Стратегические альянсы и иные формы конкурентного сотрудничества	12	4		2	2		8							К		
4.5.3.	Выбор стратегического поведения компании в условиях активной конкуренции	14	6		2	4		8							Д		
	Итого:	**36**	**16**		**6**	**10**		**20**								**2**	

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

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Конкурентная война в условиях активной конкуренции	Условия активной конкуренции и типы конкурентного поведения. Стратегии войны (стратегии активной конкуренции). Стратегии наступления Стратегии обороны Выбор типа военной стратегии Планирование внедрения военной стратегии	Анализ профиля конкурента и стратегического ландшафта для выбора стратегии наступления Анализ кейсов успешных стратегий войны Анализ кейсов провала военных стратегий Деловая игра по выбору и планированию внедрения стратегии войны
Стратегические альянсы и иные формы конкурентного сотрудничества	Основные направления конкурентного сотрудничества и условия их применения. Стратегические альянсы конкурирующих и неконкурирующих компаний. Особенности построения и использования в условиях активной конкуренции. Формы взаимодействия. Конкурентное сотрудничество (coopetition) компаний без формирования альянсов. Платформенные модели и экосистемы как модели сотрудничества конкурентов Нишевые модели сотрудничества для ухода от активной конкуренции.	Стратегический выбор способа конкурентного сотрудничества. Стратегический анализ партнеров. Практика формирования альянсов на основе оценки конкретной учебной ситуации. Практика иных форм конкурентного сотрудничества (не альянсы) Деловая игра по формированию альянсов, развитию иных форм конкурентного сотрудничества.
Выбор стратегического поведения в условиях активной конкуренции: война или альянсы	Модели стратегического поведения в условиях активной конкуренции: условия использования военных стратегий или альянсов и иных форм конкурентного сотрудничества. Матричные методы выбора модели стратегического поведения компании: война Vs альянсы Альтернативное поведение в условиях активной конкуренции. Риски и экономика выбора стратегии поведения в условиях активной конкуренции	Проведение стратегического анализа с учетом особенностей стратегий войны и конкурентного сотрудничества. Практика выбора между альянсами и конкурентным сотрудничеством. Практика экономического обоснования стратегического поведения при выборе между войной и альянсами. Деловая игра по выбору между войной и альянсами

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 4

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.5.1.	• Особенности стратегического анализа в условиях активной конкуренции.	4
4.5.2.	• Альянсы неконкурирующих компаний и их влияние на конкурентное сотрудничество. • Юридические формы альянсов и конкурентного сотрудничества.	8
4.5.3.	• Оценка рисков стратегических альтернатив формирования альянсов и стратегической войны. • Экономическое обоснование выбора между военной стратегией и альянсом с использованием расчетных моделей.	8
	Итого:	**20**

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

-диспут;

-опрос;

- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;

- практические занятия;

- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;

- работа с кейсами и проведение деловых игр;

- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов по кейсу и работа в группах.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков принятия управленческих решений на этапах создания предприятия и управления его деятельностью.

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
4.5.1.	Конкурентная война в условиях активной конкуренции	ПСК-1, ОПК-1, УК-1	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-8 0-8 0-8
4.5.2.	Стратегические альянсы и иные формы конкурентного сотрудничества	ПСК-1, ОПК-1, УК-1	К	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-8 0-8 0-8
4.5.3.	Выбор стратегического поведения в условиях активной конкуренции: война или альянсы	ПСК-1, ОПК-1, УК-1	Д	1. Полные ответы на рассматриваемую тему. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Наличие четкой и логичной структуры.	0-8 0-8 0-8
Итого:					**0-24**

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - вопросы к диспуту;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Темы диспутов

1. Какую военную стратегию лучше использовать в предложенных условиях?
2. Является конкурентная война экономически обоснованной?
3. Для каких целей заключаются альянсы между конкурирующими компаниями?
4. В каких ситуациях альянсы с конкурентами и другие формы конкурентного сотрудничества являются лучшей альтернативой для достижения рыночной позиции, нежели конкурентная война?
5. Какие существуют современные формы конкурентного сотрудничества помимо альянсов?
6. Какова основная цель обороны через альянсы?
7. Каким образом альянсы могут помочь компании реализовать военную стратегию?

8. Какие факторы следует учитывать компаниям при выборе между альянсом и войной?

9. В каких случаях военная стратегия оправдана в условиях пассивной конкуренции?

10. Какие риски несут в себе война/альянсы?

Список вопросов к промежуточной аттестации

1. Что такое активная конкуренция? В чём её отличие от пассивной? В каких условиях она разворачивается на рынке? Каковы её последствия?

2. Каковы альтернативные способы поведения компании в условиях активной конкуренции?

3. В чем заключаются основные преимущества и недостатки использования военной стратегии в условиях активной конкуренции? Какие существуют риски и выгоды?

4. В чем заключаются основные преимущества и недостатки участия в стратегических альянсах в условиях активной конкуренции? Какие существуют риски и выгоды? При каких обстоятельствах конкурентное сотрудничество считается предпочтительным?

5. Какие виды военных стратегий выделяют в группе наступления? В чём суть стратегий и каковы условия их использования?

6. Какие виды военных стратегий выделяют в группе обороны? В чём суть стратегий и каковы условия их использования?

7. Какие выделяют виды альянсов? В чем их суть? При каких условиях их необходимо использовать?

8. Какие существуют стратегические альтернативы между военной стратегией и стратегическими альянсами в условиях активной конкуренции?

9. Каким образом можно выбрать стратегический рисунок поведения войнаVs Альянсы на основе матричных методов?

10. Каким образом осуществляют экономическое обоснование выбора стратегических решений ВойнаVs Альянсы? Какие инвестиционные затраты, текущие расходы, изменения доходов необходимо учитывать?

11. Какие существуют риски выбора между войной и конкурентным сотрудничеством?

12. Каким образом осуществляется планирование стратегических шагов при построении альянсов и военной стратегии?

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе.

Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется ответом на испытании и учебными достижениями в семестровый период. Основой для определения оценки по дисциплине служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного рабочей программой.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами

	применения знаний, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения заданий, использует в ответе материалы литературы, обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную степень овладения программным материалом.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют минимальную степень овладения программным материалом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)

7.2. Основная литература

1. Васконселлос С.Ж. Стратегические ходы. 14 наступательных и оборонительных стратегий для достижения конкурентного преимущества. Днепропетровск: "Баланс бизнес букс", 2022. – 240 с.
2. Уолес Р. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создание совместных предприятий. М.: Добрая книга, 2025. – 288 с.
3. Стратегические альянсы. Harvard Business Review. М.: Альпина Бизнес Бук, 2023. - 244 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Андерсен Д. Бизнес- это война. М.: АБ Паблишинг Трейд , 2015. - 37 с.
2. Браун Д. Искусство войны в бизнесе. Секреты побед и причины поражений величайших компаний в свете стратегий гения военной мысли Сунь-цзы. 490 с. М.: Азбука, 2022. – 490 с.
3. Гаррет П., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: Инфра-М, 2002. – 352 с.
4. Почепцов Г. Войны новых технологий. М.: OMIKO, 2020. – 700 с.
5. Орлов А.А. Война за доли рынка. Конкурентные бои без правил. М.: Эксмо, 2008. – 271 с.
6. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: Альпина, 2002. – 352 с.

7. Лемке Г. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. М.: «Ось-89», 2007. – 464 с.
8. Дмитриева Д.М. Антимонопольная политика в области стратегических альянсов // Современная конкуренция №4, 2013. – 60с.
9. Матвиенко Д.Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии // Современная конкуренция №2, 2010. – 60с.
10. Моазед.А., Джонсон Н. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

7.4. Интернет- ресурсы

1. https://referralrock.com/blog/strategic-alliance-examples/ Примеры успешных стратегических альянсов
2. https://basis.promo/strategii-i-taktiki Стратегии и тактики по борьбе с конкурентами

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей

управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

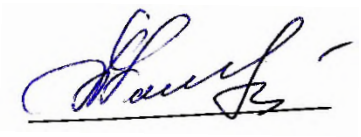
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины....11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....16
7.1. Нормативно-правовые документы....17
7.2. Основная литература....17
7.3. Дополнительная литература....18
7.4. Интернет- ресурсы....18
7.5. Справочные системы....18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....18

1. Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины заключается в изучении сущности, содержания и типов управленческих решений, основных этапов подготовки, разработки, принятия и реализации управленческих решений, методов моделирования управленческих решений, способов оценки качества и эффективности управленческих решений с применением основ искусственного интеллекта:

Задачи изучения дисциплины:

- Приобретение теоретических знаний и навыков разработки программ нововведений и составления планов мероприятий по их реализации;
- Приобретение навыков оценки экономической эффективности инновационной деятельности и управления научно – техническими рисками;
- Освоение принципов и методов государственного регулирования инновационной деятельности.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	• Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия,	• Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

			влияющие на деятельность организации • Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		• основ проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовые понятия и механизмы коммуникации; • особенности коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации	• применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	• технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• основ нормативных регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений
ДПК-3 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.	• Методов и моделей эффективных бизнес-коммуникаций.	• Применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.	• Навыками управления эффективными бизнес-коммуникациями.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	12
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	6
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	6
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет (Т)	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		48	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4.6.	**Практика применения ИИ для управленческих решений**															**зачет 2 ч**	**ПСК-1, УК-1, ОПК-2, ДПК-3**
4.6.1.	Сущность и классификация управленческих решений	8	2		1	1		4	2		2				Д		
4.6.2.	Имитационное моделирование управленческих решений. Бизнес-план – экономическая основа моделирования управленческих решений	10	2		1	1		5	3		1	2			Д		

4.6.3.	Моделирование управленческих решений в условиях неопределенности	10	3		1	2		5	2		1	1			Д		
4.6.4.	Моделирование управленческих решений в условиях конфликта	10	3		1	2		5	2		1	1			Д		
4.6.5	Эффективность управленческих решений	10	2			2		5	3		1	2					
	Итого:	**48**	**12**		**4**	**8**		**24**	**12**		**6**	**6**				**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д)

4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Сущность и классификация управленческих решений	Понятие “управленческое решение”, его сущность. Место и роль управленческих решений в общей структуре системы менеджмента.	Связь проектных и управленческих решений. Области и объекты управленческих решений. Предмет дисциплины. Цели, задачи и содержание курса “моделирования управленческих решений”. Классификация управленческих решений.
Имитационное моделирование управленческих решений. Бизнес-план – экономическая основа моделирования управленческих решений	Понятие, цели и задачи составления бизнес-плана. Требования, предъявляемые к бизнес-планам и принципы его разработки. Последовательность разработки бизнес-плана предприятия.	Этапы, разделы бизнес-плана. Разработка бизнес-плана. Анализ возможностей реализации проекта. Изучение рынка сбыта продукции. Планирование объемов реализации продукции. Разработка плана производства. Разработка плана маркетинга
Моделирование управленческих решений в условиях неопределенности	Источники и виды неопределенности. Классификация степеней неопределенности.	Информационная структура неопределенностей
Моделирование управленческих решений в условиях конфликта	Понятие и сущность конфликта. Мотивация конфликтных ситуаций. Виды конфликтов. Психологические аспекты организационного конфликта.	Способы решения проблемных и конфликтных ситуаций, возникающих в процессе моделирования управленческих решений
Эффективность управленческих решений	Критерии состоятельности и полезности управленческих решений.	Матрица эффективности управленческих решений. Оценка адекватности и вариации

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
4.6.1.	Факторы, влияющие на принятие и качество управленческих решений, требования к ним. Основные принципы выбора и принятия управленческих решений	4
4.6.2.	Роль экономических законов в повышении эффективности управленческих решений. Научные методы, применяемые при разработке управленческих решений	5
4.6.3.	Системный подход. Логическое и экономико-математическое моделирование управленческих решений.	5
4.6.4.	Этапы подготовки, разработки, принятия и реализации управленческих решений	5
4.6.5	Современные методы формирования и регулирования информационных потоков. Компьютерные технологии в моделировании управленческих решений.	5
	Итого:	**24**

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

-диспут;

-опрос;

- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;
- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов по кейсу и работа в группах.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков принятия управленческих решений на этапах создания предприятия и управления его деятельностью.

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

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - темы эссе;
   - вопросы к диспуту;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Тестовые задания

1. Искусственный интеллект – это

a) направление, которое позволяет решать сложные математические задачи на языках
программирования;

b) направление, которое позволяет решать интеллектуальные задачи на подмножестве естественного
языка;

c) направление, которое позволяет решать статистические задачи на языках программирования;

d) направление, которое позволяет решать сложные математические задачи на языках представления
знаний;

2. Кто создал основополагающие работы в области искусственного интеллекта - кибернетике?

a) Раймонд Луллий

b) Норберт Винер

c) Лейбниц

d) Декарт

3. Какие системы искусственного интеллекта входят в состав систем, основанных на языках?

a) экспертные системы

b) интеллектуальные ППП

c) нейросистемы

d) робототехнические системы

e) системы общения

f) игровые системы

4. Какие системы искусственного интеллекта (СИИ) входят в состав систем эвристического поиска?

a) нейросистемы

b) игровые системы

c) системы распознания

d) экспертные системы

5. Какие системы искусственного интеллекта (СИИ) входят в состав систем, основанных на языках?

a) экспертные системы

b) нейросистемы

c) интеллектуальные ППП

d) системы общения
e) игровые системы
f) системы распознания
6. Какими характерными особенностями обладают системы искусственного интеллекта?
a) обработка данных в символьной форме
b) обработка данных в числовом формате
c) присутствие четкого алгоритма
d) необходимость выбора между многими вариантами
7. Научное направление, связанное с попытками формализовать мышление человека называется
a) представлением знаний
b) нейронной сетью
c) экспертной системой
d) искусственным интеллектом
8. Как называется область информационной технологии, изучающая методы превращения знаний в
объект обработки на компьютере?
a) теория автоматизированных систем управления
b) теория систем управления базами данных
c) инженерия знаний
d) технология обработки данных
9. В чем состоит главное назначение инженерии знаний?
a) разработка методов приобретения и использования знаний для реализации на ЭВМ
b) изучение интеллектуальных метапроцедур человека при решении им задач
c) разработка систем управления базами данных
10. Как называются знания о конкретной ситуации в форме числовых, текстовых данных или простых
утверждений?
a) факты
b) метазнания
c) правила
d) документы
Критерии оценивания:
Из имеющегося банка тестов формируется тестовое задание, содержащее 10 тестовых вопросов
для одного обучающегося. Каждый тестовый вопрос содержит 4 варианта ответов, один или несколько из
которых – верные.
Правильный ответ на один тестовый вопрос – 1 балл, неправильный – 0 баллов.
Максимальное количество баллов за тестовые задания – 10.

Список вопросов к промежуточной аттестации

Вопросы к зачету

1) Основные понятия ИИС.
2) Возникновение, перспективы, проблемы ИИС.
3) Машинное обучение.
4) Основные алгоритмы ИИС.
5) Алгоритм отжига.
6) Суть алгоритма отжига.

7) Основные этапы алгоритма отжига.
8) Применение алгоритма отжига в экономике.
9) Алгоритм муравья.
10) Суть алгоритма муравья.
11) Связь алгоритма муравья с теорией графов.
12) Основные этапы алгоритма муравья.
13) Понятие персептрона.
14) Многослойные сети.
15) Методы обучения персептрона и многослойной сети.
16) Примеры применения многослойной сети в экономических задачах.
17) Нейронные сети.
18) Принципы построения нейронной сети.
19) Основные задачи в проблеме распознавания образов.
20) EM-алгоритм в задачах автоматической классификации.
21) Нейронная сеть Хопфилда.
22) Принципы построения нейронной сети Хопфилда.
23) Применение нейронной сети Хопфилда.
24) Нейронная сеть Хэмминга.
25) Принципы построения нейронной сети Хэмминга.
26) Применение нейронной сети Хэмминга.
27) Нейронная сеть Кохонена.
28) Принципы построения нейронной сети Коханена.
29) Методы классификации на основе нейронной сети Коханена.
30) Алгоритм функционирования нейронной сети Коханена.
31) Принципы построения самоорганизующихся карт Коханена.
32) Генетические алгоритмы.
33) Применение генетических алгоритмов при создании ИИС.
34) Алгоритмы работы системы обучения с подкреплением.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе.

Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется ответом на испытании и учебными достижениями в семестровый период. Основой для определения оценки по дисциплине служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного рабочей программой.

Таблица 6

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	**Требования к знаниям**

«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения заданий, использует в ответе материалы литературы, обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную степень овладения программным материалом.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют минимальную степень овладения программным материалом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий.

Задание 1. На основе представленного набора данных построить модель логистической регрессии (Примечание: в Сценарии создать два узла: Логистическая регрессия и Нейросеть (классификация)). Построить Куб с матрицей ошибок прогноза.

Задание 2. Вклад в банке составляет X рублей. Ежегодно он увеличивается на P процентов, после чего дробная часть копеек отбрасывается. Определите, через сколько лет вклад составит не менее Y рублей. Напишите программу, которая по данным числам X, Y, P определяет, сколько лет пройдёт, прежде чем сумма достигнет значения Y.

Задание 3. Оценить экономическую деятельность нескольких предприятий.

Известны названия предприятий, значения планового объёма розничного товарооборота и значения фактического объёма розничного товарооборота. Требуется определить:

1 процент выполнения плана каждым предприятием

2 количество предприятий, недовыполнивших план

3 наибольший плановый товарооборот

4 упорядочить предприятия по возрастанию планового товарооборота

Задание 4. На основании представленных данных написать программу для прогнозирования цен на недвижимость с графическим выводом данных (примечание: использовать библиотеки numpy и matplotlib)

С помощью нейронных сетей ответить на вопросы

Выполнить задание.

По предложенным данным определите эффективность рекламы (т.е. отдачу от 1 руб., вложенного в рекламу) при условии, что прирост прибыли компании составил 825 млн.руб.

Расходы на рекламу складываются из следующих составляющих:

Рекламное объявление в прессе: тариф на 1 кв.см газетной площади –250 тыс. руб.; объявления общей площадью 140 кв.см.

Телевизионная реклама: тариф за 1 мин демонстрации по TV – 8 млн. руб.; пять дней показа по 5 мин.

Прямая почтовая реклама: разослано 100 тыс. рекламных листовок; изготовление – 100 руб. /шт.; рассылка – 5 тыс. руб. /шт.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Зуб А. Т., Петрова К. С. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // Государственное управление, Электронный вестник, 2025. No 94. С. 173-189.
2. Ильченко С. В., Кубарский А. В., Храмцова Ю. А. Инновационные методы принятия управленческих решений на производстве // E-Scio, 2022. No 5 (68).
3. Кирильчук С. П., Шевченко Е. В. Особенности применения методов принятия управленческих решений в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: теория и практика, 2020. Том 6. No 2. С. 20-24.
4. Кенина Д. С., Бабкина О. Н., Запорожец Д. В., Звягинцева О. С. Принятие решений в управлении инновациями //ИПЭФ, 2021. No 1. С. 1-10.
5. Лаптев В.А., Чуча С.Ю., Фейзрахманова Д.Р. цифровая трансформация инструментов управления современными корпорациями: состояние и пути развития // Правоприменение, 2022. No 1. С. 229-245.
6. Минеева В. М., Попов Ф. Ф., Белых Ю. В. Особенности принятия организационно-управленческих решений предпринимательства среднего звена в условиях цифровой экономики // Аллея науки, 2020. No 4 (43). С. 281-291.

7.3. Дополнительная литература

1. Хайруллина А. Р. Цифровая инфраструктура как среда принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве // Экономика, предпринимательство и право, 2021. Том 11. No 5. С. 1151-1167.
2. Цифровая трансформация: тенденции и перспективы. I Международная научно-практическая конференция (Москва, 21 декабря 2022 г.) / под ред. Н.Л. Кетоевой и М.Т. Заргарян // Сборник трудов конференции. М.: Мир науки, 2022. С. 296.
3. Chernov V.A. Algorithms for Making Managerial Decisions in the Digital Economy. Management Sciences, 2022. No12(1). P. 6-17.
4. Mamadjonov M., Abdullayev A., Abdurahmonov I., Mamadaliyev A. Challenges of management in the digital economy //Scientific progress, 2021. No 6. P. 1533-1536.
5. Адизес И. 2017 На пороге управленческой революции // HBR-Россия, 6 февраля, просмотрено 21.02.2024.Ссылка: https://adizes.me/posts/na-poroge-upravlencheskoy-revolyutsii/

7.4. Интернет- ресурсы

1. Национальная программа «Цифровая экономика» - http://www.digital.gov.ru
2. 5 тенденций в InsurTech - http://www.insur-info.ru/press/121263/

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения

ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.
ДПК-3 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

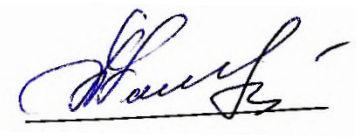
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....16
7.1. Нормативно-правовые документы....19
7.2. Основная литература....19
7.3. Дополнительная литература....20
7.4. Интернет- ресурсы....21
7.5. Справочные системы....21
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....21

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является повышение уровня компетентности в формировании навыков создания успешной команды профессионалов, ее управлении, формирование единого понимания общих целей и задач фирмы, повышение эффективности работы участников за счет развития навыков сотрудничества и взаимопомощи.

Задачи дисциплины:

- - формирование навыков управления персоналом малых предприятий и командами при выполнении проектов, в том числе инновационных;
- - формирование навыков эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- - получение знаний для формирования успешной команды;
- - получение понятий об основных принципах создания и развития команды, эффективного привлечения сотрудников и предотвращения конфликтов;
- - формирование умений применять навыки руководства успешной работой команды, достижения высоких результатов;
- - формирование навыков успешного руководства процессом создания команды, распределением командных ролей и выявления лидерского потенциала.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Сущности и содержания междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования; • Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и спецификаидеятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	• Использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий • Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации	• Организация деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами • Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

			бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации • Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		• документов внутренней регламентации в инновационном проекте; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений; • принципов построения эффективных моделей управления инновационными проектами на основе новых научных подходов;	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности в сфере разработки и вывода на рынок новых продуктов • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы • применять на практике	• навыки работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опыт формирования внутренней отчетности предприятия по инновационным проектам; • навык самостоятельной аналитической работы, опыт принятия управленческих решений, оценки полученных

	• специфики моделей управления инновациями, их современные тенденции; • основ проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации;	различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	результатов и выработки соответствующих управленческих решений • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	• основ нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Командообразование в предпринимательстве															**Зачет 2 ч**	**ПСК-1, ОПК-4, УК-2**
1	Теория командного менеджмента	9	3		1	2		6							О		
2	Характеристика команды и процесса командообразования	9	3		1	2		6							К		
3	Технология формирования команды	9	3		1	2		6							Т		
4	Управление конфликтами и стрессами. Оценка результативности команды.	9	3		1	2		6							Д		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), деловая игра (ДИ), работа в группах (РГ).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 1. Теория командного менеджмента	Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом. Команда как единица управления. Повышение эффективности работы команды. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.	Навыки командной работы. Гармонизация целей. Принятие ответственности за результат команды. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу). Конструктивное взаимодействие и самоуправление. Принятие единого командного решения.
Тема 2. Характеристика команды и процесса командообразования	Навыки командной работы. Гармонизация целей. Принятие ответственности за результат команды. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу). Конструктивное взаимодействие и самоуправление. Неформальный авторитет.	Принятие единого командного решения. Формирование командного духа. Неформальные отношения сотрудников. Чувство сплоченности. Формирование устойчивого чувства «мы». Доверие, понимание и принятие индивидуальных особенностей. Мотивация на совместную деятельность. Создание опыта высокоэффективных совместных действий.
Тема 3. Технология формирования команды	Формирование структуры команды. Функционально-ролевое распределение в команде. Подбор персонала и оптимизация структуры. Слияния, поглощения, реструктуризации команд. Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива.	Этапы развития команды. Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы. Конфликты и противостояния в команде. Нормализация отношений в команде. Работа в полную силу.
Тема 4. Управление конфликтами и стрессами. Оценка результативности команды.	Конфликты и стрессы в команде. Конфликтология и конфликтологическая культура. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды. Человеческие ресурсы и человеческий капитал. Аудит персонала.	Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами Методы управления стрессами. Оценка результативности команды. Расчет экономической и социальной эффективности. Альтернативные методы оценки персонала.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1	Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом. эффективности работы команды.	6
2	Навыки командной работы. Принятие единого командного решения. Формирование командного духа. Неформальные отношения сотрудников. Мотивация на совместную деятельность. Создание опыта высокоэффективных совместных действий.	6
3	Формирование структуры команды. Этапы развития команды. Формирование команды и начало совместной работы. Конфликты и противостояния в команде.	6
4	Конфликты и стрессы в команде. Конфликтология и конфликтологическая культура. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами Методы управления стрессами. Оценка результативности команды. Аудит персонала.	6
	Итого:	**24**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- работа в группах и деловая игра;
- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и проблем («Дебаты»);

Лекционные занятия по модулю направлены на сформирование у слушателей навыков управления персоналом малых предприятий и командами при выполнении проектов, в том числе инновационных; навыков эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; умений применять навыки руководства успешной работой
команды, достижения высоких результатов; формирование навыков успешного

руководства процессом создания команды, распределением командных ролей и выявления лидерского потенциала.

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

Особое внимание уделяется формированию у обучающихся таких компетенций, как способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень; способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли; способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы; способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю**.**

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

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

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

Деловые игры

Тема 2. Характеристика команды и процесса командообразования

Деловая игра № 1. Понятие «команда», признаки, принципы и механизмы достижения.

Задание 1.

Слушатели делятся на 3-4 группы, каждая группа получает задание сформулировать в течении 10-15 мин. определение «Команда», указать преимущества, которые дает командная работа.

Представители групп презентуют результаты своей работы, затем всей группой создается общее определение.

Преподаватель подводит итоги, в случае необходимости уточняет определение «Команда».

Задание 2.

Необходимые материалы: по 1 газетному листу на каждую группу.

Время: 10-15 минут.

Описание. Слушатели делятся на мини-группы размером от 3 до 6 человек и каждой команде выдается газетный лист.

Всем членам каждой команды нужно встать на газетный лист и скандировать «Мы – одна команда»!» После того как это будет сделано, складывается газета пополам и повторяется задание. После того как это будет сделан этот этап, еще раз складывается газета пополам и снова повторяется задание. Задача группы – разместиться на наименьшем возможном кусочке бумаги на время, достаточное для того, чтобы крикнуть всем вместе «Мы – одна команда!»

Тема 3. Технология формирования команды

Деловая игра № 2. Понятие «команда», признаки, принципы и механизмы достижения.

Игра предполагает 8 участников. Если число участников больше, то часть членов группы окажется в роли заинтересованных наблюдателей и экспертов.

1 этап. Введение в игру. Ведущий произносит вводное слово. Напоминает сюжет сказки «Теремок». Задача: жители теремка должны обезопасить себя от чреватого трагедией вторжения медведя. Иными словами, лучше всего его вообще не пускать.

2 этап. Распределение ролей.

Ведущий заранее готовит два комплекта по 8 карточек. На каждой карточке из первого комплекта написана сказочная роль и дана краткая инструкция. В инструкции описаны характерные особенности доставшейся роли и общая стратегия поведения в теремке: кто является для каждого зверя предпочтительным соседом, а кого селить рядом никак не желательно. Второй комплект – карточки с номерами, которые задают порядок «поселения» в теремке. В отличие от сюжета сказки, в котором этот порядок жестко задан, в игре очередность занятия является случайной. Ведущий раздает игрокам карточки из обоих комплектов «рубашкой» вверх. Переворачивать карточки можно только по команде ведущего. При этом другие игроки не должны знать, какая роль кому досталась.

Когда придет ваша очередь проситься в теремок, вы объявите, кем вы являетесь. Единственное исключение – игрок, которому досталась роль медведя. Он ни в коем случае не должен раскрывать себя до конца игры. Зато он может выдать себя за любого другого зверя. И тут уж самим жителям теремка нужно будет догадаться, кто из двух одинаковых зверей является настоящим. Начинаем заселение с цифры 1.

3 этап. Заселение теремка.

Теремок можно обозначить символическим образом ограничив пространство (например, с помощью веревки). Первый житель теремка, заняв место в этом пространстве, объявляет о том, кто он такой. Возможна ситуация, когда первым номером окажется игрок, которому досталась роль медведя. Тут уж ничего не поделаешь: игру нужно начинать заново и произвести пересдачу карточек. Во всех других случаях игра продолжается: второй номер подходит к теремку и спрашивает: «Кто-кто в теремочке живет? Кто-кто в невысоком живет?» Разворачивается диалог, в процессе которого гость называет себя. В зависимости от инструкции, игрок, уже находящийся в теремке, либо пускает гостя, либо нет. На его решение также влияет наличие или отсутствие подозрения, что новоприбывший является замаскированным медведем. Если гостя не пускают в теремок, то он пока отходит в сторону, уступая место следующему игроку. У него (как и у других будущих «отвергнутых») есть шанс пробиться в теремок позже, когда в теремке появятся новые жильцы, часть из которых будет заинтересована – согласно инструкции – в его заселении.

Гостям придется приложить немало усилий для убеждения жильцов теремка в своей необходимости этому общежитию.

4 этап. Завершение игры.

Игра заканчивается, когда после споров и препирательств звери, наконец, определяют «главного подозреваемого» – медведя и объявляют, что именно этого гостя они решили не пускать в теремок. Тогда ведущий может объявить о последнем этапе игры – раскрытии ролей и завершении. В этот момент и становится ясно, удалось ли участникам игры добиться главной цели – уберечь себя от вторжения медведя.

Необходимо обсудить следующие вопросы:

Для кого исполняемая роль оказалась трудной? Для кого – легкой?

Было ли для вас естественным следовать указаниям инструкции при исполнении роли?

Совпадает ли описание вашей роли с вашим обычным поведением в реальной жизни?

Какие способы убеждения своих партнеров вы использовали?

Почему вы сразу поверили одним из исполнителей, а другим – нет?

Что в поведении каждого из них вызывало доверие?

Какое поведение показалось вам подозрительным?

Какие способы убеждения являются, по вашему мнению, наиболее продуктивными? Почему?

Какие способы убеждения нельзя считать слишком эффективными? Почему?

В процессе обсуждения полезно обратить внимание участников на то, какие позиции занимали гости, стремясь попасть в теремок и как они действовали в случае отказа со стороны уже вселившихся жильцов. Наиболее успешными, по-видимому, окажутся те, кто, демонстрируя доброжелательность в отношении других, не слишком настойчив и не пытается «давить» на партнеров.

Список вопросов к промежуточной аттестации

1. Мотивация и стимулирование деятельности.
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Этика деловых отношений.
4. Организационная культура.
5. Формальное и неформальное лидерство в команде.
6. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом.
7. Команда как единица управления.
8. Повышение эффективности работы команды.
9. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
10. Гармонизация целей.
11. Принятие ответственности за результат команды.
12. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
13. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
14. Принятие единого командного решения
15. Неформальные отношения сотрудников. Неформальный авторитет.
16. Чувство сплоченности. Формирование устойчивого чувства «мы».
17. Доверие, понимание и принятие индивидуальных особенностей.
18. Мотивация на совместную деятельность. Создание опыта высокоэффективных совместных действий.
19. Функционально-ролевое распределение в команде.
20. Подбор персонала и оптимизация структуры.
21. Слияния, поглощения, реструктуризации команд.
22. Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива.
23. Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы.
24. Групповая динамика. Конфликты и противостояния в команде.
25. Групповая динамика. Нормализация отношений в команде.
26. Групповая динамика. Работа в полную силу.
27. Тимбилдинг и тренинги личностного роста. Корпоративные программы. Верёвочный курс.
28. Тимбилдинг и тренинги личностного роста. Корпоративные праздники, корпоративное волонтерство и корпоративная благотворительность.
29. Конфликты и стрессы в команде. Конфликтология и конфликтологическая культура.
30. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами

31. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления стрессами.
32. Расчет экономической и социальной эффективности.
33. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.
34. Альтернативные методы оценки персонала.
35. Аудит персонала.

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 баллов. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-20 баллов, ссылки на литературные источники – 0-20 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-20 баллов, грамотность изложение материала – 10 баллов.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем

		мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Вопросы для практических занятий.

Тема 1. Теория командного менеджмента

1. Дайте определения основным моделям управления персоналом.
2. Назовите, сущностные характеристики концепции интрапренерства.
3. Дайте определение понятия «команда».
4. Перечислите основные принципы формирования команды.
5. За счет чего достигается «эффект команды»?
6. Перечислите «плюсы» и «минусы» системы управления в команде.
7. Назовите наиболее обобщенные и крупные сферы деятельности, где условия работы команд имеют определенные различия.
8. Назовите особенности организации производственных и интеллектуальных команд.
9. Дайте определение понятия «форма управления в команде».
10. Перечислите факторы, влияющие на определение ролей в команде.
11. Какие можно выделить основные роли при решении сложных интеллектуальных проблем?
12. Назовите принципы метода «Шесть шляп мышления» Эдварда де Боно.
13. Какие методы используются на стадии подготовки к переговорам?
14. Назовите основные игровые роли, исполняемые членами переговорной команды.

Тема 2. Характеристика команды и процесса командообразования

1. Что такое целеполагание? Как соотносятся цель и миссия организации?
2. Какие цели преследуют собственники компании, топ-менеджеры и сотрудники? Как можно достичь согласования этих целей?
3. Какие ошибки в постановке и согласовании целей Вы можете назвать? Как избежать этих ошибок или исправить их?
4. Каковы права и обязанности участника команды?
5. Что представляет собой система командной подотчетности?
6. Охарактеризуйте стили лидерства и степени развития подчиненного согласно теории Херси Бланшара.
7. Что представляет собой конструктивное и деструктивное взаимодействие?
8. Как могут распределяться роли и ответственность в самоуправляемой команде?
9. Какие проблемы могут возникнуть у лидера самоуправляемой команды?
10. Каковы функции наставника в самоуправляемой команде?

Тема 3. Технология формирования команды

1. Что такое «командный дух» и для чего необходимо его формирование?
2. Разработайте Кодекс команды для Вашей студенческой группы.
3. Что такое групповая сплоченность? Какие факторы на нее влияют?
4. Перечислите и охарактеризуйте функции неформального управления командой.
5. Для чего в команде необходимо доверие? Какими методами можно его создать? Какие отношения в команде можно охарактеризовать как псевдодоверие?
6. Охарактеризуйте основные теории мотивации.

7. Какие мотивы могут стимулировать сотрудников к участию в командной работе?
8. Что такое «команда мечты»? Каковы ее преимущества?
9. Какую роль в командной работе играет обучение?
10. Какими способами менеджер может повысить свой авторитет и статус?

Тема 4. Управление конфликтами и стрессами

1. Охарактеризуйте различные подходы к определению поколения.
2. В чем заключается основное содержание теории поколений Хоува-Штрауса? Какова специфика ее российской интерпретации?
3. Что такое ценность? Как и когда формируются ценности, согласно теории поколений?
4. Какой отпечаток накладывают ценности на поведение человека в обществе? На его экономическую деятельность?
5. Какое из ныне экономически активных поколений в России является наиболее многочисленным? Соответствует ли эта ситуация зарубежным тенденциям?
6. Какие события послужили основой для форсирования ценностей представителей российских поколений Беби-бумеров, Иксов, Игреков? Охарактеризуйте типичного представителя каждого из этих поколений?
7. Какова система ценностей современного молодого человека – представителя поколения Z (Зуммеров)?
8. Как должна строиться корпоративная политика организации по отношению к представителям поколений Беби-бумеров, Иксов, Игреков, Зуммеров?
9. В чем заключаются сходства и принципиальные различия представителей разных поколений в отношении к работе и в отношениях между людьми?
10. В чем заключаются принципиальные отличия поколений Z и Альфа от всех предшествующих поколений?

Тема 5. Оценка результативности команды

1. Для чего необходимо обучение сотрудников современных компаний? Какие преимущества дает организации обучение сотрудников?
2. Охарактеризуйте основные принципы обучения сотрудников.
3. В чем преимущества и недостатки внутреннего и внешнего обучения?
4. Какие принципы следует использовать при обучении новых сотрудников компании?
5. Что представляет собой система дистанционного обучения? Каковы ее преимущества и недостатки?
6. Охарактеризуйте основные методы обучения в команде? В каких ситуациях могут быть эффективным каждый из них?
7. Разработайте сценарий деловой игры, направленной на формирование навыков командной работы. Какие еще методы командной работы Вы используете в этой игре?
8. Что такое коллегиальные решения? Для чего необходимо делегирование полномочий?
9. Что представляет собой обратная связь по итогам деловой игры? Для чего она необходима?
10. Охарактеризуйте основные виды обратной связи по итогам игрового обучения.

Задания для практических занятий.

Деловая игра

Игра состоит из трех игровых упражнений

Игровое упражнение «Дом»

Цель: осознание своей роли в группе, стиля поведения. Время: 15 минут.

Ход упражнения: Участники делятся на 2 команды, а ведущий дает инструкцию: «Каждая команда должна стать полноценным домом! Каждый человек должен выбрать, кем он будет в этом доме – дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за вами! Но не забывайте, что вы все вместе должны стать полноценным и функциональным домом.

Можно общаться между собой». Психологический смысл упражнения в том, что участники задумываются над тем, какую функцию они выполняют в этом коллективе, осознают, что все они нужны в своем «доме», что способствует сплочению коллектива. Обсуждение можно провести со следующими вопросами: «Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли вы смогли определить свою роль в «доме»? Почему Вы выбрали именно эту роль?». Важный вывод - каждая часть «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным, как и организация.

Игровое упражнение «Поиск сходства»

Цель: сплочение группы через нахождение сходств у ее участников. Время: 20 минут.

Ход упражнения: Каждая команда должна написать на листе черты сходства (первая команда) и черты различия (вторая команда) в своей группе. Выигрывает та команда, которая больше напишет сходств или различий за определенное время. Учитывается количество названных сходств и их качество. Психологический смысл упражнения в том, что оно отлично работает на сплочение группы, так как участники начинают более внимательно присматриваться друг к другу и обнаруживают, что сходств между ними гораздо больше, чем они думали раньше. Игры к мероприятиям по каскадированию и обозначению новых целей или изменений Основная задача определить, как каждый может помочь их внедрить и в чем роль и особенность каждого сотрудника.

Игровое упражнение «Круг-треугольник-квадрат-спираль» (можно проводить в онлайн формате)

Упражнение помогает участникам задуматься о мерах по улучшению деятельности своей команды. Время: 20-30 минут.

Ход упражнения: Ведущий рисует на доске или флипчарте круг, квадрат, треугольник и спираль. Каждого участника он просит выбрать фигуру, которая ему больше всего нравится. После этого участники объединяются в мини-группы согласно той фигуре, которую они выбрали. Эти минигруппы получают задания в соответствии с выбранными фигурами.

Круг. Люди, любимой фигурой которых является круг, как правило, хорошо умеют

взаимодействовать с окружающими и строить отношения. Поэтому группа людей, выбравших круг, придумывает, что можно сделать для того, чтобы эмоциональная атмосфера всегда была позитивной, а команда сплоченной.

Квадрат. Люди, выбравшие квадрат, как правило, любят и умеют поддерживать порядок и структуру, для них важным является выполнение правил. Поэтому группа «квадратов» придумывает нормы и правила, по которым должна существовать хорошая команда, что должно присутствовать для того, чтобы в команде всегда были порядок и структура.

Треугольник. Любители треугольников обычно хорошие, знающие свои цели и умеющие их достигать. Поэтому мини-группа из участников, выбравших треугольник, придумывает меры, которые помогут команде быстрее и эффективнее достигать стоящих перед ней целей и задачей.

Спираль. Участники, выбравшие спираль, как правило, творческие натуры, иногда увлеченные оторванными от реальности идеями, но всегда готовые придумать новый проект и очень быстро реагирующие на что-то новое. Поэтому группа, состоящая из этих людей, придумывает, как команде стать максимально творческой и быстро реагировать на изменения во внешнем мире.

Мини-группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой группы выступает и рассказывает всем идеи своей группы. Это упражнение может использоваться после любого активного упражнения на командообразование или на совещании по внедрению изменений. В таком случае лучше попросить участников каждой мини-группы сформулировать факторы эффективности деятельности команды согласно своим геометрическим фигурам: Квадрат – что помогает поддерживать порядок и структуру. Треугольник – что помогает достигать результатов. Круг – что помогает команде поддерживать хорошие человеческие отношения. Спираль – что помогает быть творческим и создавать новые идеи.

Игровое упражнение «Уменьшающаяся газета»

Упражнение тренирует навыки совместной деятельности команды. Также можно использовать его в конце совещания для эффективного позитивного его завершения. Время: 10 минут.

Необходимые материалы: по 1 газетному листу и листу флипчарта на каждую группу.

Ход упражнения: Участники делятся на мини-группы размером от 3 до 6 человек, и каждой команде выдается лист. Ведущий озвучивает следующую инструкцию: «Вам нужно всей командой встать на газетный лист и скандировать «Мы – одна команда»!». После того, как это будет сделано, ведущий складывает газету пополам и повторяет задание. После того, как и это будет сделано, ведущий еще раз складывает лист пополам и снова повторяет задание. Задача группы – разместиться на наименьшем возможном кусочке бумаги на время, достаточное для того, чтобы крикнуть всем вместе «Мы – одна команда!». Вывод: так мы действуем в режиме изменений (лист все время уменьшается, непонятно что делать), мало кто верит что что-то из этого получится. Так происходит и в бизнес-реальности, главное – верить в победу и действовать сообща.

7.1. Нормативно-правовые документы

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная литература

- Джон Коттер Лидерство Мацуситы [Электронный ресурс]: уроки выдающегося

предпринимателя XX века/ Джон Коттер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 286 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43562.— ЭБС «IPRbooks».

- Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568047.
- Ричард Бояцис Резонансное лидерство [Электронный ресурс]: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии/ Ричард Бояцис, Энни Макки— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 300 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41358.— ЭБС «IPRbooks».
- Мрочковский Н. Экстремальный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 214 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41525.— ЭБС «IPRbooks».
- Стивен Кови Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс]/ Стивен Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 302 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43682.— ЭБС «IPRbooks».
- Мария Хайнц Позитивный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: как успевать быть счастливым/ Мария Хайнц— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 128 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48442.— ЭБС «IPRbooks».
- Брайан Трейси Тайм-менеджмент по Брайану Трейси [Электронный ресурс]: как заставить время работать на вас/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 302 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41443.— ЭБС «IPRbooks».
- Иванова С. Личная эффективность на 100% [Электронный ресурс]: сбросить балласт, найти себя, достичь цели/ Иванова С., Болдогоев Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 208 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43563.— ЭБС «IPRbooks».
- Мрочковский Н. Личная власть [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2014.— 232 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22813.— ЭБС «IPRbooks».
- Скотт Келлер Больше, чем эффективность [Электронный ресурс]: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке/ Скотт Келлер, Колин Прайс— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 416 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42689.— ЭБС «IPRbooks».

7.3. Дополнительная литература

- Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Темников Д.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2014.— 173 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8926.— ЭБС «IPRbooks».
- Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность»,

специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2012.— 71 с.— Режим доступа:

- http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29719.— ЭБС «IPRbooks».
- Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: полный курс. Учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2014.— 311 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22824.— ЭБС «IPRbooks».
- Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Баркалов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2013.— 354 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29270.— ЭБС «IPRbooks».

7.4. Интернет- ресурсы

- Официальный сайт Министерства финансов РФ, http://www.minfin.ru.
- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru
- Министерство экономического развития Российской Федерации, http://www.economy.gov.ru/minec/main

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития	Способен воспринимать, обобщать и

организации	анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Обеспечивает реализацию управленческих решений

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МАСТЕРСТВО ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины 8
4.2 Содержание дисциплины 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы....10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7.1 Нормативно-правовые документы 18
7.2 Основная литература 18
7.3 Дополнительная литература 19
7.4 Интернет-ресурсы 19
7.5. Справочные системы 19
7.6. Иные источники 20
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....20

1. Цели и задачи дисциплины.

Цель освоения дисциплины «Мастерство публичного выступления» – приобретение знаний об общих законах публичного выступления, навыков и умений речевого поведения, соответствующих ситуации общения, усвоение первичных приемов подготовки публичного выступления в контексте телевизионной журналистской деятельности.

Задачи дисциплины:

- изучение основных этапов развития науки о публичном выступлении, исторические открытия в области речевых тактик, приемов и методов подготовки публичного выступления и условий его успешной реализации;
- усвоение содержания основных категорий, определяющих успешность публичного выступления;
- приобретение навыков контроля над собственной речью;
- изучение приемов подготовки, построения и произнесения речи на заданную тему;
- выявление особенностей публичных выступлений тележурналиста;
- обобщение и усвоение опыта эффективной речи дикторов, телеведущих, тележурналистов.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	• Сущности и принципов теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами • Методов и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения • Принципов, методов и технологий обучения • Локальных нормативных актов, определяющих нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры • Методов и современных технологий подбора и управления работниками в организации • Требований к обеспечению сохранения коммерческой тайны • Норм профессиональной этики • современную теорию аутсорсинга	• Организовывать взаимный обмен профессиональным опытом работников подразделения в целях повышения профессионального уровня • Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении • Находить компромиссные решения • Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения • Применять корпоративные документы и процедуры • Анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности • Применять методы аудита, оценки и аттестации работников • Определять ключевые показатели эффективности деятельности работников подразделения • Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников	• Обсуждение проблем работы подразделения путем проведения регулярных собраний внутри подразделения • Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении • Оповещение работников о предстоящих изменениях • Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках • Определение потребности в развитии и обучении работников • Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения • Составление и анализ мотивационных профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва

			• Разрабатывать программы обучения работников подразделения • Применять методы поддержания позитивного социально-психологического климата в подразделении	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		• закономерностей развития менеджмента в компании; • особенностей менталитета в различных культурах; • способов повышения этического уровня организации; • экономической и управленческой теории и практик управления.	• выявить свои ограничения по эффективной работе, а также определить направления совершенствования личностных и деловых качеств; • в рамках ротации управленческих кадров демонстрировать способности работать в динамичной среде и различных социально-экономических условиях; • понять свои отношения с другими людьми в коллективе и создать основу для улучшения этих отношений.	• методами оценки персонала и определения деловых качеств работника на основе психологического типа личности; • технологией разработки и реализации стратегии управления персоналом в организации. •
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		• основных принципов системного подхода и его особенностей; • общей теории систем и системного анализа; • основ нормативного регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на	• использовать системный подход при выработке стратегии действий и принятии управленческих решений • осуществлять критический анализ проблемных ситуаций; • использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии;	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия

	принятие управленческих решений	• формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Мастерство публичного выступления															**Зачет 2 ч**	**ПСК-11 ОПК-1, УК-1**
1.	Тема 1. Введение в курс. Преодоление волнения при Публичных выступлениях	14	4		1	3		10							Д		
2.	Тема 2. Законы успешной презентации. Важнейшие инструменты оратора	14	4		2	2		10							Т		
3	Тема 3. Коммуникативные барьеры	8	4		1	3		4							Д		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

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

4.2 Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1. Введение в курс. Преодоление волнения при публичных выступлениях	Составляющие успешного публичного выступления Преодоление волнения при публичных выступлениях. Поза оратора. Жесты оратора. Природа волнения	Ощути силу в безразличии Стремись быть, а не казаться
Тема 2. Законы успешной презентации. Важнейшие инструменты оратора	Структура презентации Вступление и заключение Основная часть и кульминация Закон маятника Вовлечение слушателей Слайды, которые мешают и помогают Правила построения слайдов Прочие технические нюансы	Важнейшие инструменты оратора. Зрительный контакт Движения и жестикуляция Работа с микрофоном Регулирование темпа и громкости выступления
Тема 3. Коммуникативные барьеры	Коммуникативные барьеры Типы вопросов и варианты ответов на них Сопротивление и его причины	Методы работы с сопротивлением Критика и комплименты в деловой коммуникации

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Таблица 4

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Техника речи и постановка голоса. Сила и полетность звука, четкость дикции и произношения, речевое дыхание, владение взором, темпом речи,	10

	устранение «зависаний», мусорных слов-паразитов, строение фраз. Мастерство донесения речи до публики четко и без искажений.	
2	Законы интонации, обусловленные пунктуацией. Законы интонации, вызванные внутренней логикой говорящего. Понятие ритма. Ритм выступления, общий ритм аудитории. Атмосфера по М. Чехову, создание единой атмосферы между слушателями и оратором, кто за это отвечает.	10
3	Деловая риторика. Культура делового общения. Деловой разговор. Управление деловым общением. Речевой служебный этикет.	4
Итого:		24

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов;
- решение кейса.

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

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

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

- темы докладов
- кейс-задание;

– критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

– вопросы к зачету;
– критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1.В.2.2	Тема 1. Введение в курс. Преодоление волнения при публичных выступлениях	ПСК-11	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
1.В.2.3	Тема 2. Законы успешной презентации. Важнейшие инструменты оратора	ОПК-1, УК-1	Тест	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
1.В.2.4	Тема 3. Коммуникативные барьеры	ПСК-11	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
Итого:					**0-45**

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

Примерные темы диспутов

1. Ораторское искусство, его место и роль в подготовке специалиста.
2. Понятие риторики. Риторика общая и частная.
3. Историческое изменение предмета риторики.
4. Междисциплинарные связи ораторского искусства.
5. Соотношение понятий ораторское искусство, риторика и красноречие.
6. Проблемы современного ораторского искусства.

7. Понятие риторического канона. Изобретение содержания речи (инвенция). Понятие топики.

8. Этапы разработки публичной речи. Принципы анализа аудитории.

9. Понятие смысловой модели (топа). Внутренние и внешние топы.

10. Смысловые модели "род, вид, разновидность", "определение". Правила использования топа "определение".

11. Историческая периодизация ораторского искусства.

12. Основные требования логики к ораторской речи: определенность, последовательность, непротиворечивость, достаточная обоснованность мыслей.

13. Понятие культуры речи оратора. Нормативные требования к речи оратора.

14. Выразительные средства речи. Тропы: сравнение, метафора, эпитеты, метонимия, аллегория, гипербола, синекдоха и другие. Риторические фигуры: антитеза, повторы, риторический вопрос, градация, инверсия, вопросно-ответный ход, прямая речь и другие.

15. Облик оратора.

16. Тип речи "описание": понятие, структура, способы организации.

17. Тип речи "повествование": понятие, структура, способы организации.

18. Тип речи "рассуждение": понятие прямой и обратной хрии, структура, условия использования.

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

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

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

Цели кейс-задания:

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

Кейс-задание №1

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

Кейс-задание №2

Выполните упражнение для отработки интонационной мобильности и выразительности речи:

1. Разбейте текст басни И.А. Крылова «ворона и Лисица» на фразы и речевые такты. Выразительно прочитайте фрагменты с учётом произведенной разбивки;
2. Прочитайте стихотворения с правильными интонационными конструкциями, логическими ударениями. Для работы хорошо подойдут произведения С.Я. Маршака «Багаж», К.И. Чуковского «У меня зазвонил телефон» и т.п.
3. Произнесите скороговорку (любую фразу, этикетную формулу) с интонацией прямого и переносного смысла, гневно, грозно, взволнованно, с восторгом, вопросительно, с сомнением, ужасом, торжественно, иронично, печально, уверенно, неуверенно, недовольно, капризно, кокетливо, надменно, заискивающе, разочарованно, ласково,сухо.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Риторика в античном мире и средние века.
2. Риторика эпохи Возрождения и Просвещения-

3. Виды ораторского искусства.
4. Логика как основа культуры речи. Законы логики
5. Критерии культуры речи.
6. Стили речи.
7. Типы речевой культуры.
8. Виды общения.
9. Средства общения.
10. Типы собеседников.
11. Методика установления контактов.
12. Характеристики информационной речи.
13. Принципы построения убеждающей речи.
14. Речевые цели.
15. Разновидности вступлений и заключений.
16. Способы развертывания основной части
17. Понятие риторического тропа.
18. Фигуры речи.
19. Логические средства публичной речи.
20. Формы и жанры речи.
21. Техника речи.
22. Композиционное построение речи.
23. Психологическое воздействие в ходе дискуссии
24. Тактика аргументации.
25. Коммуникативное общение.
26. Виды делового общения.
27. Внешний облик оратора.
28. Закон диалогического взаимодействия участников
29. Закон продвижения и ориентация адресата в речи
30. Способы развертывания основной части высказывания
31. Монолог и основные виды монологической речи
32. Информационная речь.
33. Доклад.
34. Моральный кодекс спора.
35. Общие правила построения выступления.
36.В чем заключались различия позиций?
37. В чем заключаются особенности диалога-различия
38. В чем заключаются различия диалога-театра?
39. В чем состоит групповая классификация доку
40. В чем состоит задача информационных агентств
41. В чем состоит искусство дебатированця?
42. Дайте определение жанру «приказ»?
43. Из каких трех частей состоит логическое доказательство?
44. Как понимается «пафос»в теории коммуникаций?
45. Какие виды стилистики вы знаете?
46. Какие действия предполагает системно-аналитический закон риторики?
47. Какие средства массовой коммуникации вы знаете?
48. Какие эмоции речи Аристотель считал базовыми?
49. Каких элементов достаточно, чтобы состоялось
элементарное речевое действие?
50. Какова цель учебной речи?
51. Каковы принципы эристики?
52. Каковы типичные ошибки в организации диалога?
53. Кому принадлежит тезис о том, что деятельность оратора- творчество?

54. На какие два больших рода Н.Ф. Кошанский делил речи?
55. Назовите жанры диалога-унисона.
56. Назовите основные сочинения К.П. Зеленецкого.
57. Назовите три наиболее крупных стиля языка.
58. Охарактеризуйте риторический закон эффективного общения.
59. Охарактеризуйте части речи в риторике.
60. Перечислите известные Вам значения термина «концепция». Как он понимается в риторике?
61. Перечислите основные положения гомилетики.
62. Перечислите этапы изобретения речи.
63. Перечислите этапы программы для слушающего.
64. Перечислите этапы развития русского семейного этикета.
65. Приведите пример подмены тезиса.
66. Приведите примеры диалога без смены реплик.
67. Раскройте сущность закона моделирования аудитории.
68. Сколько языков насчитывает лингвистика?
69. Сформулируйте закон территории.
70. Сформулируйте закон эффективности диалога.
71.Чем должен владеть ритор для совершенной по форме и смыслу речи?
72. Чем оратор отличается от актера?
73. Что изучает историческая стилистика?
74. Что называется этосом?
75. Что означает «неполная» индукция?

Формой промежуточной аттестации является зачет.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий.

1. Надо снять короткую видеовизитку о себе.

О чем нужно сказать?

Ответьте кратко одним- двумя предложениями на три вопроса. Общее время выступления от 30 до 60 секунд.

Итак:

1. Как вас зовут?
2. Чем занимаетесь, какие у вас интересы?
3. Для чего вы пришли на обучение по данной специальности и чего от нее ожидаете?

Рекомендации по выполнению задания:

- снимайте себя во весь рост стоя;
- говорите громко, пусть вам даже кажется, что это слишком;
- не надо снимать 20 попыток одного и того же – сделайте три и пришлите лучшую из них.

2. Найти в интернете 5 способов преодоления волнения перед публичными выступлениями, о которых не было рассказано в лекции. Прослушать 2 аудио рассказа М. Зощенко / Тэффи и пересказать их перед зеркалом или перед своими близкими.

3. Записать на видео выполнение упражнения «Гекзаметр» (текст из поэмы «Илиада» Гомера). Произнести на камеру фразу «Я еду в отпуск» со следующими интонациями (5 на выбор): радость, сожаление, гнев, подозрение, уверенность, ликование, огорчение, восторг, недоумение, сомнение, подозрение, угроза.

4. Просмотреть выступления С. Джобса, Р. Гандапаса, А. Пиза, В. Путина, Д. Медведева. Описать, какие из жестов они используют в своем выступлении. Как используется у них язык тела?

5. Заполнить форму «Части речи» и К5. Ситуация публичного выступления: вы презентуете новый проект перед… (аудиторию выбираете самостоятельно). Прочитать одну из статей по теме вашей курсовой работы и сделать ее знаковую схему (по принципу игры «Монополия»).

6. Вам необходимо написать вступление к публичному выступлению по теме: «Нужно ли сегодня получать высшее образование?», используя разные приемы захвата внимания аудитории:

- Обращение к событию, времени, месту.
- Возбуждение любопытства.
- Обращение к борьбе, конфликту, противоречиям.
- Демонстрация какого-либо предмета.
- Рассказ о себе, своем личном опыте, случае из вашей жизни, о прочитанном вами.
- Цитирование знакомого.
- Цитирование, упоминание мнения знаменитости.
- Исторический эпизод.
- Ссылка на общеизвестный и общедоступный источник информации. Риторический вопрос.

7. Прописать, используя метод стеклоочистителя, фрагмент итогового публичного выступления. Выбрать 3-4 смысловых раздражителя, которые вы можете использовать во время своего выступления.

8. Прописать фрагмент итогового публичного выступления, используя конкретные фразы убеждения. Подумать, какие скрытые методы убеждения вы можете использовать в своем итоговом публичном выступлении.

9. Сократ, великий философ и многодетный отец, обожал выйти на площадь и задать сложный вопрос своим современникам. однажды он спросил: «Если будет пожар, и можно спасти лишь кого- то одного, кого спасешь? Жену или одного ребенка? Вы должны привести три аргумента за спасение жены и три аргумента за спасение ребенка.

9. Придумайте и ответьте на два вопроса «плюс» по теме вашего направления подготовки (при ответе используйте методику Р. Гандапаса).

Придумайте и ответьте на вопрос «минус» по теме вашего направления подготовки. При ответе используйте следующие речевые модули:

1) Ой, и даже хуже (доведение до абсурда).
2) Давайте разберемся.
3) Так это же хорошо.

Ответы на вопросы записать на видео. Прописать вариант действия при диверсии, используя алгоритм.

10. Предложите разные способы словесного выражения приводимых ниже идей:

- Необходимо защищать природу.
- Нам необходимо провести выборы.
- Давайте проведем субботник.
- С курением надо бороться.
- Государство должно заботиться о неимущих.
- Человек в жизни должен занимать активную позицию.
- Обществу необходима доброта.

Проделайте работу по комплексной орализации текста (текст выдается каждому индивидуально).

11. Подготовить короткое выступление по актуальной теме (в соответствии с информационными событиями общегосударственного масштаба) и представить его в виде панели. Подготовить побудительное публичное выступление в формате Elevator pitch; записать его на видео.

12. Поиск собственных прошлых выступлений, записанных на видео. Подбор публичных выступлений из сети интернет для дальнейшего анализа и разбора.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. ред от 14.07.2022 - http://www.consultant.ru.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Ред. от 16.04.2022 - http://www.consultant.ru.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14–ФЗ. Ред. от 01.07.2021 - http://www.consultant.ru.

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. Ред. от 28.12.2022 - http://www.consultant.ru.

5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 №117-ФЗ. Ред. От 17.02.2023- http://www.consultant.ru.

6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ. - http://www.consultant.ru.

7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. - http://www.consultant.ru.

8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ. – ред. От 28.12.2022 - http://www.consultant.ru.

9. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ. - http://www.consultant.ru.

10. Федеральный закон «О лизинге» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ. - http://www.consultant.ru.

11. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г.№127-ФЗ. - http://www.consultant.ru.

12. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа». - http://www.consultant.ru.

13. Федеральный закон от 14 июля 2022 г N 298 ФЗ

7.2 Основная литература

1. Колтунова, М. В. Деловое общение: нормы, риторика, этикет: учеб. пособие для вузов / М. В. Колтунова. – Изд. 2-е, доп. – М.: Логос, 2015

2. Зарецкая, Е. Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации / Е. Н. Зарецкая. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2014

3. Русский язык и культура речи : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Д. Черняк [и др.] ; под ред. В. Д. Черняк. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018 — 363 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — URL: https://www.biblio-online.ru/book/russkiy-yazyk-i-kultura-rechi-431981 - ЭБС Юрайт

4. Валеева Е.О. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Валеева Е.О.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/31936.— ЭБС «IPRbooks».

5. Душкина, М. Р. Психология влияния в деловом общении и социальных коммуникациях : учебник для вузов / М. Р. Душкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12475-0.

— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/566866

7.3 Дополнительная литература

1. Каверин Б. И. Ораторское искусство: учеб. пособие для вузов / Б. И. Каверин, И. В. Демидов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019

2. Русский язык и культура речи: Семнадцать практических занятий / Под ред. Е. В. Ганапольской, А. В. Хохлова. – СПб.: Питер, 2015 (или более поздние издания).

3. Леммерман, Х. Уроки риторики и дебатов / Х. Леммерман; Пер. с нем. И. В. Вольнодумского. – М.: Уникум Пресс, 2018

7.4 Интернет-ресурсы

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

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»
Органы исполнительной и судебной власти	
http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации
http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации
Сайты периодических изданий	
http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru//	Финансовая газета

http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-11 Поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений1

1

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

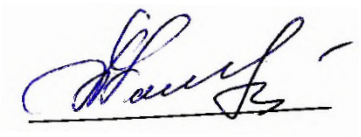
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ: ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И КОНТРОЛЬ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 9
4. Структура и содержание дисциплины 9
4.1. Структура дисциплины 9
4.2 Содержание дисциплины 12
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 13
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 15
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 17
7.1. Нормативно-правовые документы 22
7.2. Основная литература 22
7.3. Дополнительная литература 23
7.4. Интернет- ресурсы 23
7.5. Справочные системы 24
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 24

Цели и задачи дисциплины

Целью дисциплины является формирование у слушателей понимания путей и методов постановки целей как отдельным сотрудникам, так и рабочим группам, организации работ, разработки системы мониторинга и контроля, а также принятия управленческих решений на основании анализа деятельности персонала и функционирования рабочих процессов.

Задачи дисциплины:

- Рассмотрение и обсуждение основных этапов процесса управления – алгоритма управления,
- Развитие навыков в области постановки целей, их согласования, организации работ, мониторинга и контроля деятельности персонала и бизнес – процессов.
- Рассмотрение и обсуждение навыков сбора и анализа информации, выявлении и диагностики проблем, выработки возможных альтернатив и принятия управленческих решений
- Поддержание и развитие уровня компетенции в вопросах диагностики возможных затруднений при реализации управленческих решений и обсуждение методов их минимизации

Курс является курсом по выбору на программе MBA и обобщает знание, полученные в ходе изучения таких программ как «Общий менеджмент», «Управление человеческими ресурсами» и др.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-10 Планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	• Принципов целеполагания, организационного планирования и прогнозирования • Национальных и международных стандартов, лучшие практики по построению систем управления рисками • Законодательства Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками • Современных методов и приемов психологии управления • Принципов теории управления изменениями	• Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения • Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками • Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации • Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками • Применять термины и принципы риск-менеджмента • Описывать бизнес-процессы с учетом рисков	• Определение целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований вышестоящего руководства • Подбор работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками

			• Вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере управления рисками в рамках подразделения • Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне продвинутого пользователя • Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников • Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении • Составлять календарный план работ работников • Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного	• Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников • Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения • Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения • Реализация плана построения системы управления рисками • Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения • Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения

			функционирования подразделения • Прогнозировать и определять потребность в работниках	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		• теории управления персоналом; • роль человеческих ресурсов в стратегическом управлении, ключевые ценности современного бизнеса; • принципов и подходов стратегического управления человеческими ресурсами; • технологии разработки и реализации стратегии и политики управления человеческими ресурсами, критерии оценки их эффективности; • базовых положений этики делового общения	• определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии; • определять факторы согласованности стратегии управления человеческими ресурсами с бизнес- стратегией; • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов	• навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, • инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации, • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		• тенденции экономики знаний в области рынка труда и КФУ репутации компании как работодателя;	• определяет связь между репутацией компании как работодателя и бизнес успехом в условиях	• проведения оценки привлекательности компании как работодателя на основе

	• принципов организации командной работы; • базовых понятий и механизмов коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации • порядка заключения договоров (контрактов) • локальных нормативных актов в области управления персоналом • норм этики делового общения	конкуренции на рынке труда • вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели • организует и руководит работой команды, • применяет на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов • Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы	бенчмаркинга и разработки программы совершенствования • навыками организации командной работы • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях) • организации проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом • постановки задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения • анализа отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации

3. Объем дисциплины

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Управление результативностью: постановка целей и контроль															**Зачет 2 ч**	**ПСК-10, ОПК-1, УК-1**
1.	Роли менеджера. Баланс ролей. Требования и ограничения в работе. Основные этапы алгоритма управления	6	2		1	1		4							О		
2.	Пирамида целей. Декомпозиция целей. Согласование целей. Правила постановки задач подчинённым.	6	2		1	1		4							О		
3	Психологический контракт (руководитель –	6	2		1	1		4							Д		

	подчинённый). Аспекты мотивации при организации работ																
4.	Власть и влияние руководителя. Стиль руководства.	6	2		1	1		4							Д		
5	Целевые ориентиры и желаемое поведение персонала. Разрывы между желаемым и формируемым (практикой УЧР) поведением персонала	6	2			2		4							О		
6	Контроль деятельности персонала и осуществления бизнес – процессов. Подходы и методы предоставления обратной связи своим подчинённым	6	2			2		4							О		
	Итого:	**36**	**12**		**8/4**	**8**		**24**								**2**	

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

4.2 Содержание дисциплины

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
1.Роли менеджера. Баланс ролей. Требования и ограничения в работе. Основные этапы алгоритма управления	Стандарты компетенций менеджера. Что делает и в каких процессах участвует менеджер. Баланс ролей. Вы как руководитель, Вы как специалист. Переходы в менеджменте. Синдром менеджера – игрока. Требования и ограничения в работе менеджера (Р. Стюард). Основные этапы (алгоритм) управленческой деятельности	Учебная ситуация «Анализ одного рабочего дня руководителя». Рассматривается пример одного рабочего дня руководителя, анализируется то, в каких процессах он участвует, и какие функции ему приходится выполнять. Оценивается баланс распределения личных ресурсов и участия в конкретных рабочих процессах. Групповая работа: Требования и ограничения в моей работе (на примере контекста деятельности одно из коллег).
2. Пирамида целей. Декомпозиция целей. Согласование целей. Правила постановки задач подчинённым.	Миссия – стратегические цели – тактические цели – задачи и задания. Методы и правила постановки целей себе и своему персоналу. Декомпозиция организационных задач до уровня индивидуальных заданий. Основные ошибки при постановке задач подчинённым	Групповая работа: • Формулировка миссии, • Мои цели, необходимые ресурсы и полномочия. Оценка недостатка в ресурсах и полномочиях • Таблица согласованности целей Анализ учебной ситуации «Поездка в командировку». Рассматривается кейс на некорректную постановку задачи персонала. Анализируются основные упущения при постановке целей персонала. Предлагается усовершенствованный вариант формулирования задания.
3. Психологический контракт (руководитель – подчинённый). Аспекты мотивации при организации работ	Ожидания и требования руководителя, потребности и интересы подчинённого. Согласование интересов сторон. Теория ожиданий В.Врума. Принципы хорошо организованной работы Хакмена и Олдхема.	Групповая работа: Составление таблицы «Ожидания руководителя – Потребности сотрудника» из реальной практики слушателей. Оценка мотивационного потенциала 5-8 реальных проектных и текущих работ из реальной практики слушателей. Выработка рекомендации по улучшению мотивационного потенциала рассмотренных работ

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
4. Власть и влияние руководителя. Стиль руководства.	Основные источники власти менеджера. Политические (манипулятивные, косвенные) методы воздействия на персонал. Стиль руководства. Ситуационный подход к выбору стиля руководства.	Групповая работа: • Составление своей диаграммы источников власти. • Составления перечня возможных «политических» (манипулятивных) приёмов с целью воздействия на персонал. • Тест на определение своего стиля управления. Обсуждение полученных результатов
5. Целевые ориентиры и желаемое поведение персонала. Разрывы между желаемым и формируемым (практикой УЧР) поведением персонала		Три источника конкурентных преимуществ (Р.Шулер и С. Джексон) и желаемое поведение персонала. Наша практика УЧР и формируемое поведение сотрудников. Разрывы между желаемым и формируемым поведением**.** Групповая работа: Выявление ключевых разрывов между желаемым и формируемым поведением сотрудников.
6. Контроль деятельности персонала и осуществления бизнес – процессов. Подходы и методы предоставления обратной связи своим подчинённым		Мониторинг и контроль деятельности персонала. Способы наблюдения за работой персонала с целью анализа и управления его эффективностью. Подходы и методы предоставления обратной связи своим подчинённым. Важность обратной связи для эффективного взаимодействия. Основные правила предоставления обратной связи. Принципы поведения при информировании сотрудника об отрицательной обратной связи, создание конструктивной атмосферы Групповое обсуждение : Алгоритма сбора информации для мониторинга и контроля деятельности своего персонала.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

.

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Роли менеджера. Баланс ролей. Требования и ограничения в работе. Основные этапы алгоритма управления	4
2	Пирамида целей. Декомпозиция целей. Согласование целей. Правила постановки задач подчинённым.	4
3	Психологический контракт (руководитель – подчинённый). Аспекты мотивации при организации работ	4
4	Власть и влияние руководителя. Стиль руководства.	4
5	Целевые ориентиры и желаемое поведение персонала. Разрывы между желаемым и формируемым (практикой УЧР) поведением персонала	4
6	Контроль деятельности персонала и осуществления бизнес – процессов. Подходы и методы предоставления обратной связи своим подчинённым	4
Итого:		**20**

Примерные темы для самостоятельной работы слушателей

- Что делают менеджеры? Постановка целей, планирование, организация, распорядительство, мотивация, контроль.
- Требования, ограничения и альтернативы в Вашей работе.
- Навыки менеджера. Переход в менеджменте.
- Давление и стресс.
- Управление своим временем.
- Управленческие процессы при выборе целей
- Виды целей. Миссия, стратегические цели и тактические задачи организации.
- Цели должности.
- Согласованность целей исполнителя, подразделения, организации, менеджмента, акционеров.
- Значение постановки целей в компании
- Конкретные цели подчинённых сотрудников.
- Интересы и ожидания персонала.
- Корпоративные правила и нормы как составная часть психологического контракта «руководитель – сотрудник»
- Согласование взаимных ожиданий «руководитель – сотрудник».
- Рабочие коммуникации, основанные на партнёрстве.
- Вовлечение персонала при разработке рабочих решений.
- Источники власти руководителя.
- Формы власти – альтернативный подход
- Организационная политика.
- Три составляющих (акцента) стратегии организации.
- Акцент на качество – модель желаемое поведение персонала.
- Акцент на себестоимость – модель желаемое поведение персонала.
- Акцент на инновации – модель желаемое поведения персонала
- Реальная практика УЧР и формируемая модель поведения персонала.
- Анализ разрывов между желаемой (определённой стратегическими ориентирами) и сформированной (реальной практикой УЧР) моделью поведения персонала.
- Контроль при делегировании полномочий и ответственности.
- Текущий контроль и его оптимизация.
- Ошибки при осуществлении мониторинга и контроля. Порочный круг контроля.
- Подходы и методы организации мониторинга и контроля.
- Сбор и анализ информации при осуществлении мониторинга и контроля.

.

- Документирование контроля.
- Принятие решений при осуществлении мониторинга и контроля

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

- анализ конкретной ситуации,
- групповое обсуждение проблемных, ситуационных заданий,
- подготовка групповых и индивидуальных предложений и проектов,
- выступление с презентацией

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- ответы на ситуационные задания и вопросы,
- рассмотрение учебных ситуаций (кейсов) и разработка возможных вариантов рассмотренных в упражнении проблем.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование представления участников о системе эффективных управленческих действий в плане целеполагания и распределения работ, организации и распорядительства, мотивации, мониторинга и контроля.

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

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

Примерные вопросы для подготовки к промежуточной аттестации в форме экзамена

- Опишите основные этапы руководства по А.Файолю ?
- Перечислите роли руководителя по Г. Минцбергу ?
- В чем суть модели требований и ограничений в работе руководителя по Р.Стюарт ?
- Дайте определение миссии организации.
- Что такое пирамида целей организации, кратко поясните суть каждого уровня?
- Что должен учитывать руководитель в поисках компромисс между экономическими, гуманитарными и экологическими целями, стоящими перед организацией?
- Какие существуют варианты участия сотрудников в формировании целей ?

.

- Какие моменты необходимо учесть при согласовании целей между руководителем и подчинённым ?
- Объясните суть подхода SMART при постановке целей ?
- На какие принципы нужно опираться проводя собеседование с сотрудником по согласованию целей ?
- В чём суть декомпозиции организационных целей до уровня рабочих задач и заданий ?
- Перечислите основные правила постановки задачи подчинённому ?
- Приведите примеры количественных и качественных целей.
- Что в управленческой практики означает формулировка: «Цели должны быть согласованными» ?
- Перечислите основные источники власти руководителя ? Чем принципиально отличается власть положения, ресурсов и информации от власти личности, специалиста и социальных связей ?
- Что такое политические методы воздействия в руководстве ?
- Опишите ситуационную теорию стиля руководства Ф. Фидлера ?
- Объясните теорию X – Y Дугласа Мак Грегора ?
- Поясните основные моменты теории ожидания В. Врума ?
- Перечислите принципы хорошо организованной работы по Хакмену и Олдхему ?
- Как можно интерпретировать и использовать формулу расчёта мотивационного потенциала работ ?
- Стратегические ориентиры (Р. Шуллер, С. Джексон) и желаемое поведение персонала.
- Алгоритм выявления разрывов между желаемым и формируемым (реальной практикой УЧР) поведением персонала.
- Дайте определение понятия контроль.
- Почему недостаточно вести только итоговый контроль как процессной, так и проектной деятельности ?
- Объясните суть Порочного круга контроля ? Что является причинами негативного отношения к контролю ?
- Опишите основные этапы процесса контроля ?
- Для каких целей используется усиленный текущий контроль ?
- Какие навыки нужны для осуществления функции контроля ?
- Какие способы есть в распоряжении руководителя для осуществления наблюдения работы персонала ?
- Опишите основные правила предоставления обратной связи персонала ?

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
	«зачтено»	Слушатель знает нормы риторики, ее связь с общественно-языковой практикой; основы делового общения; общие закономерности подготовки к публичному выступлению;

.

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий.

Кейс 1. Бюджетирование в производственной компании

Предприятие выпускает два вида продукции.

2. Объем продаж для 1 – го вида продукции составляет 10 000 ед., цена реализации – 1000 ден. ед.; объем продаж для 2 – го вида продукции — 2000 ед., цена реализации – 1200 ден. ед.

3. Остаток запасов продукции 1 – го вида на начало планируемого периода составляет 600 ед., на конец планируемого периода – 1600 ед.; остаток запасов продукции 2 – го вида на начало и конец планируемого периода составляет 100ед.

4. Для производства продукции используется два вида материалов А и Б.

5. Норма расхода материала А для 1 – го вида продукции составляет 10 кг, для 2 – го вида продукции – 10 кг. Норма расхода материала Б для 1 – го вида продукции составляет 5кг, для 2 – го вида продукции – 6 кг.

6. Цена за 1 кг материала А составляет 10 ден. ед., за 1 кг материала Б – 12ден. ед.

7. Остаток материала А на начало планируемого периода составляет 5000кг, на конец планируемого периода – 7000 кг; остаток материала Б на 47 начало планируемого периода составляет 5500 кг, на конец планируемого периода – 3500 кг.

.

8. Затраты труда на единицу продукции 1 – го вида составляют 4 час, на единицу продукции 2 – го вида – 6 час.

9. Часовая заработная плата — 20 ден. ед.

10. Переменные общепроизводственные расходы запланированы в размере 40 ден. ед. за час работы.

11. Постоянные общепроизводственные расходы составляют 1870000ден. ед., постоянные коммерческие и управленческие расходы – 2000000 ден. ед.

Задание: Требуется составить: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых трудовых затрат, калькуляцию переменной производственной себестоимости продукции 1 – го и 2-го видов, бюджет доходов и расходов.

Кейс 2. Бюджетирование в торговой компании

Торговое предприятие на начало планируемого периода имеет следующие остатки:

- остаток товаров на складе на сумму 72 000 ден.ед;
- на расчетном счете организации находится 18 000 ден. ед., в кассе – 3000 ден. ед.;
- сверка счетов дебиторов и кредиторов показала, что дебиторская задолженность составляет 9 000 ден.ед., а задолженность поставщикам – 170000 ден. ед.;
- остаточная стоимость здания составляет 320 000 ден.ед., оборудования – 50 000 ден.ед., автотранспортных средств – 20 000 ден. ед.

По результатам работы за прошедший год необходимо заплатить в первом квартале планируемого периода налоги в бюджет в размере 10 000 ден. ед., взносы во внебюджетные фонды – 2 000 ден. ед.

Хозяйственные операции на планируемый период:

1. Получено от поставщиков и оприходовано товаров на сумму 842000ден.ед.
2. Продано покупателям за наличные и в кредит на сумму 941 000 ден.ед. 48
3. Начислена и выплачена работникам заработная плата – 34 000 ден.ед.
4. Начислены отчисления на социальные нужды – 13 000 ден. ед.
5. Начислены и оплачены коммунальные услуги – 12 000 ден. ед.
6. Перечислена задолженность в бюджет по налогам – 10 000 ден. ед., во внебюджетные фонды – 11 000 ден. ед.
7. Оплачено поставщикам за товары – 825 000 ден. ед.
8. Получены деньги от покупателей за проданные товары – 920 000 ден.ед.
9. Начислены амортизационные отчисления на основной капитал – 5 000ден. ед.

Задание: Требуется составить на планируемый период бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, баланс на начало и конец планируемого периода.

Критерии оценивания: Каждый ответ оценивается максимум в 10 баллов. Максимальное количество баллов за решение кейсов – 30 баллов.

- «10 баллов» выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;
- «6-9 баллов», если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;
- «3-5 баллов», если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;
- «0-2 балла», если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Расчетные задачи

Задача1

.

Как будет выглядеть анализ коэффициента оборачиваемости оборотных активов предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 7, в 2023 г. – 5, а в 2024 г. – 3. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. было равно 7, в 2023 г. – 8, а в 2024 г. 6,5%.

Задача 2

Как будет выглядеть анализ коэффициента фондоотдачи предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 3, в 2023 г. – 2,5, а в 2024 г. – 2,3%. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. Было равно 2%, в 2023 г. – 2,5%, а в 2024 г. 2%.

Задача 3

Определите приемлемую для инвестора нормы дохода от инвестирования средств в инновационный проект, если вам известна информация: минимально приемлемая норма дохода для инвестора 5%, годовой темп инфляции 12%, компенсация за риск 5%?

Задача 4

Как будет выглядеть анализ коэффициента рентабельности активов предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 6%, в 2023 г. – 8%, а в 2024 г. – 7%. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. было равно 5%, в 2023 г. – 4%, а в 2024 г. 5,5%.

Задача 5

Как будет выглядеть анализ коэффициента рентабельности продаж предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 4%, в 2023 г. – 5%, а в 31 2024 г. – 9%. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. было равно 5%, в 2023 г. – 8%, а в 2024 г. 9%.

Задача 6

Как будет выглядеть анализ коэффициента рентабельности продаж на основе прибыли от реализации предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 5%, в 2023 г. – 7%, а в 2024 г. – 12%. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. было равно 8%, в 2023 г. – 6%, а в 2024 г. 4%.

Задача 7

Оценить годовой экономический эффект осуществления на предприятии процессов по повышению автоматизации технологического процесса. Определить потребность в дополнительных инвестициях и срок окупаемости дополнительных инвестиций. Аргументируйте данные стратегические изменения.

Задача 8

Индийские сотрудники управленческого звена получали зарплату раз в неделю. Анализ показал, что в день зарплаты 38 производительность поднималась на 8%. Что еще интересней, она росла на 15% за неделю до главных фестивалей, которые обычно сопровождаются повышенными расходами. Другими словами, сотрудники усиленно работали в день зарплаты и за неделю до праздников, в остальное время производительность падала. Был проведен эксперимент, в котором сотрудники сами устанавливали себе цели. Если планы будут выполнены, то им будет выплачена обычная ставка, если нет — то пониженная. Больше трети сотрудников выбрали такую форму договора (хоть она и увеличивала риск недополучить деньги). Производительность увеличилась на 6%, что соответствовало росту сдельной ставки на 18%. А у некоторых сотрудников этот рост составил 50%. 1. Проанализируйте затраты на управленческий персонал по двум формам договоров 2. Какой вариант с учетом производительности труда будет оптимален для предприятия?

Задача 9

.

Молодая компания пытается закрепиться на рынке, на котором господствуют мощные конкуренты.

Бизнес — оптовая торговля и сопутствующий инжиниринговый сервис. Персонал — 75 чел. Оборот — 50 млн. руб. в месяц. Проблемы, с которыми столкнулся руководитель компании, решая стоящую перед ним задачу:

1.Постоянные конфликты между различными сотрудниками и руководителями подразделений в отношении того: кто из них должен отвечать за возникшую или поставленную задачу; за какую часть и за какие сроки должен отвечать каждый из них; в чей бюджет должны войти затраты на решение данной задачи; что данная задача конфликтует по срокам и ресурсам с другими задачами смежного подразделения или сотрудника и не понятно, что из этого главнее, и т.д.

2. Невыполнение или срыв сроков исполнения поставленных задач. В оправдание подчиненные, как правило, приводили следующие «аргументы»: «были более важные дела» «забыл, закрутился» «я перегружен, у меня слишком много задач, и я не успел» «так после этого ж вы нам поставили ещё одну задачу – более срочную, и я решал её и думал, что эта задача отпала» «обстоятельства поменялись и, я думал, что решать эту задачу не надо» «для решения поставленной задачи мне необходимо было, чтобы соседнее подразделение сделало то-то и то-то, а они не сделали, поэтому и я не сделал» «мне не выделили денег» «я не понял задачу» «да это и не моя задача, не я должен был её решать, а сосед» 39 «я не смог выполнить задачу, так как у меня не было полномочий на принятие важного решения» «вы сами не приняли необходимого для дальнейшего движения по задаче решения» «а я свою часть задачи сделал, это сосед не доделал, так как оставшаяся часть – это его обязанность» «я начал решать задачу, но оказалось, что она не такая простая и для её решения потребовалось то-то и то-то, а у меня не было возможности это сделать» «я был в отпуске» Сотрудников много, ресурсы есть, а реально доведенных до конца задач очень мало. В итоге – низкие результаты и динамика, при том, что задач, необходимых компании для решения в заданный период – очень много. Вопросы: Какие инструменты управления нужны руководителю компании в данной ситуации? Предлагайте ваши варианты, а потом мы проведем анализ этих решений.

Задача 10

Агентство недвижимости «Милый дом» работает на столичном рынке, специализируясь на торговле вторичным жильем в элитных микрорайонах. В этом сегменте много сильных игроков и конкуренция крайне высока, поэтому для агентства важно предоставлять клиентам максимально качественные услуги в кратчайшие сроки. После достижения предварительной договоренности между продавцом и покупателем начинается формальный процесс «закрытия» сделки. В среднем (по этому рынку) он занимает не более 25 дней. Руководство агентства решило проверить, соответствует ли время закрытия сделки в «Милом доме» среднерыночному стандарту. Для этого было решено провести статистический тест, допуская вероятность ошибки I рода 5%. Известно, что среднеквадратическое отклонение генеральной совокупности равно 3 дням; для теста случайным образом были выбраны 64 сделки со средним временем закрытия 26 дней. Можно ли считать, что «Милый дом» соответствует среднерыночному стандарту, или руководство должно принять срочные меры для улучшения работы агентства?.

Задача11

В маленьком городке работают всего две автозаправочные станции (АЗС): первая входит в крупную сеть, а вторая – независимая. Первая может продавать литр бензина самой ходовой марки по 35.5 или по 36 руб., вторая – по 35 или 35.5 руб. По оценке маркетологов, если обе АЗС выберут минимальную цену, то покупатели будут одинаково охотно пользоваться их услугами. Если обе АЗС ста-нут продавать бензин по 35.5 руб., 70% автомобилей будут заправляться на первой АЗС. Если первая выберет цену в 36, а вторая –

35 руб., то на первую АЗС поедут только 40% клиентов. Наконец, если обе АЗС назначат более высокую цену за литр бензина, 50% будут обслуживаться на первой АЗС.

Определите оптимальные стратегии для обеих АЗС, цену игры и победителя (если таковой есть).

Задача 12

Владелец ресторана «Бельведер» должен принять решение относительно расширения своего бизнеса.

Если расширяться сейчас, то при условии улучшения экономической ситуации в будущем году можно рассчитывать на прибыль в размере $442 тыс.; если ситуация в экономике не изменится, то прибыль ресторана составит $40 тыс.; если же ухудшится, то ресторану грозят убытки в $108 тыс. Если же временно отложить расширение бизнеса, то прибыль ресторана при улучшении экономической ситуации в следующем году составит $280 тыс., при неизменной экономической ситуации – $190 тыс. и, наконец, при ухудшении - $100 тыс. Определите, какое решение следует принять владельцу ресторана и какого финансового результата при этом ожидать?

Задача15

Предположим, что выручка от реализации составляет 1 000 000 руб. в первый год, 1 200 000 руб. во второй год, 1 500 000 руб. в третий год, 1 700 000 руб. в четвертый, 1 900 000 руб. в пятый год и 2 100 000 руб. во все последующие годы до конца деятельности компании. Период прогнозирования составляет 6 лет. Доля операционной прибыли до налогообложения – 20 %, налог на прибыль – 24%, средневзвешенная стоимость капитала – 15%. Инвестированный капитал по балансовой оценке равен 1 500 000 руб. в первый год, 1 600 000 руб. – во второй год, 1 200 000 – в третий по шестой год.

Произвести расчет стоимости бизнеса с использованием показателя EVA.

Задача 13

Рыночная цена на товар предприятия составляет 6 тыс. руб., объём товарной продукции – 40 шт., полная себестоимость единицы товара (S) - 4,5 тыс. руб., в том числе оплата труда – 2 тыс. руб. Определите: рентабельность продукции (%); валовой доход предприятия (тыс. руб.); если налог на прибыль составит 30%, то какой будет чистая прибыль.

Задача 14

Выручка от реализации продукции торгового предприятия составила 110 млн. руб., валовой доход – 40 млн. руб., оплата труда – 20 млн. руб. Определите: балансовую прибыль (млн. руб.), рентабельность продукции (%).

Задача 15

В организации производится 20000 изделий в год. Годовые издержки на производство изделий составляют 18000 рублей. Руководитель принял решение осуществить повысить уровень специализации предприятия, что привело к снижению себестоимости единицы продукции на 19%. Однако на предприятии поменялся поставщик материалов, что привело к повышению транспортных издержек на единицу продукции с 10 до 20 копеек.

Требуется рассчитать величину экономии текущих издержек, которая возникает в связи с внедрением процессов по повышению уровня специализации, при объеме производства продукции на 15% больше текущего значения.

Задача 16

Определить простой и дисконтированный сроки окупаемости проекта. Исходные данные:

.

− инвестиции - 20 млн.руб.; − выручка от реализации по годам - 10 млн. руб.; − операционные расходы - 7 млн.руб. в год; − в том числе амортизационные отчисления - 1 млн. руб. в год; − налог на прибыль 20%; − ставка дисконтирования 15%.

Задача 17

Определить внутреннюю ставку доходности (IK К) Исходные данные: − инвестиции (единовременные) – 10 млн. руб.; − чистый денежный поток от операционной деятельности - 3 млн. руб. в год; − расчетный период - 4 года.

Задача 18

Оцените экономическую эффективность ввода новой технологической линии при следующих условиях: − инвестиции (единовременные) - 15 млн. руб. − срок эксплуатации - 5 лет, − выручка от реализации продукции по годам, млн. руб: 6; 7; 8,1; 9,4; 10,9. − Операционные расходы по годам, включая амортизацию: 5; 5,8; 6,7; 7,8;. 9,0. − Норма амортизации – 20% − Ставка налога на прибыль - 20%. − WACC – 15%

Задача 19

1. Компания «Инновация-инвест» рассматривает 2 проекта для инвестиций, которые требуют одинаковой суммы капитальных вложений. Величина прогнозируемого дохода (тыс. руб.) в определена для каждого проекта и приведена в виде распределения вероятностей по годам. № Проект «Азимут» Проект «Аква» 1 5000 0,1 4500 0,3 2 3500 0,2 7500 0,2 3 4500 0,3 6000 0,2 4 6500 0,2 3000 0,1 5 7500 0,2 5500 0,2 Выберите наиболее предпочтительный вариант для инвестирования. Обоснуйте ответ.

7.1. Нормативно-правовые документы

"Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)

"Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)

"Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)

"Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)

"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная литература

1. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник и практикум для вузов / О. К. Ойнер. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04642-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559811.

2. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/566905.

3. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / [И. И. Мазур и др.]. – Москва: Елима, 2017. – 776 с.

4. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.

5. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
6. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт– Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. – 863 с.
7. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
8. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 с.
9. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и Кº, 2016. – 477 с.
10. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов– н– Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
11. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 16. 16. 12.
С.Календжян С.О., Бёме Г. Делегирование полномочий и ответственности. Система эффективного управления. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2007.
13. Календжян С.О., Бёме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008.
14. Календжян С.О., Бёме Г. Анализ конкретных ситуаций по делегированию полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009.
15. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010.
16. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Из-во «Дело» АНХ, 2003.
17. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2016. – 640 с.
18. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва : Гардарики, 2017. – 334 с.
19. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2017. – 477 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2016. – 160 с.

2. Пригожин А.И. Цели и ценности. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010.

3. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

4. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2017. – 407 с.

5. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ– ДАНА, 2018. – 320 с.

7.4. Интернет- ресурсы

- http://gscm.ranepa.ru/course/~bQJH

.

- http://hr-portal.ru/article/osobennosti-upravleniya-po-celyam
- http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/filanovich_liderstvo/00.aspx
- https://www.cfin.ru/management/people/motivation/goals.shtml
- https://studopedia.su/4_51902_algoritm-postroeniya-dereva-tseley.html
- https://www.cfin.ru/management/people/definition_of_objectives.shtml?printversion
- http://libraryno.ru/4-5-3-soglasovanie-celey-mened_z_2013/

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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 (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point)

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-10 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

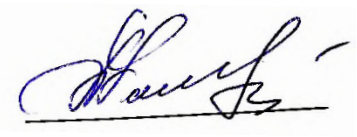
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКТА: ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины 8
Формы текущего контроля успеваемости: тест (Т), опрос (О). 10
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 17
7.1. Нормативно-правовые документы 23
7.2. Основная литература 24
7.3. Дополнительная литература 24
7.4. Интернет- ресурсы 24
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 25

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Современные методы продвижения продукта: интегрированный подход» предназначен для освоения слушателями навыков разработке программы продвижении товаров (услуги) с учетом особенностей рынка, требований основных клиентов и потенциальных потребителей.

Целью дисциплины является формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к планированию программы продвижения, методами оценки эффективности продвижения и использованием предложенных методик и подходов, основанных на практическом опыте.

Задачи дисциплины:

- формирование у слушателей понимания основных методов продвижения на различных стадиях жизненного цикла продукта;

- формирование навыков по реализации основных методик планирования программ продвижения,

- формирование у слушателей понимания принципа выбора инструментов продвижения с учетом специфики рынка B2B или B2C.

- формирования навыков по оценке эффективности программы продвижения.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции** ***(формируются и (или) совершенствуются)*** **ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 3. Разработка и реализация маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга	ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	• методологии, методов и методики планирования, оценки результатов профессиональной (служебной) деятельности индивидуальных и коллективных субъектов; • алгоритма разработки комплекса маркетинг-микс; • особенностей принятия управленческих решений в условиях динамичных изменений и высокой неопределенности состояния внешней и внутренней среды; • основных источников маркетинговой информации (внешней и внутренней) • методов и критериев сегментации; • алгоритма разработки комплекса маркетинг-микс • алгоритма, показателей и	• Разрабатывать стратегию развития организации; • Учитывать действие законов и закономерностей управления при планировании и организации деятельности; • Оценивать эффективность маркетинговых решений • Выбирать подходящий контексту подход к разработке маркетинговой стратегии • Анализировать внутреннюю и внешнюю для компании среду • Проводить внутренние и внешние коммуникационные кампании • Формировать имидж и деловую репутацию организации • Продвигать товары (услуги)	• Анализа и мониторинга рынка; • Моделей анализа и выбора инструментов; • Выбора приоритетных каналов; • Разработка системы маркетинговых коммуникаций в организации • Разработка и проведение коммуникационных кампаний в организации • Формирование каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации • Разработка технических заданий и предложений по формированию фирменного стиля и рекламной продукции организации

		детализацию планирования продаж; • Методологий разработки маркетинговых стратегий • Различных моделей описание маркетинговой стратегий	организации на рынок • Улучшать бизнес-процессы организации в области коммуникационной политики • Выстраивать систему коммуникаций в организации на уровне стратегий • Проводить анализ результативности коммуникационной политики • Использовать инструменты проектного управления в выработке эффективной коммуникационной политики • Находить инновационные, креативные решения для успешного развития компании; • Разрабатывать стратегию развития организации; • Оценивать эффективность маркетинговых решений • Выбирать подходящий контексту подход к разработке маркетинговой стратегии	• Формирование имиджа и деловой репутации организации • Организация и проведение мероприятий по связям с общественностью для формирования маркетинговых коммуникаций организации • Разработка и проведение рекламных акций по стимулированию продаж • Работа с инструментами прямого маркетинга • Подготовка рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений • Анализа и мониторинга рынка; • Модели ассортиментного анализа

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с	• по оценке роли и обоснованию	• уметь составить план проведения исследования;	• методами маркетинговых исследований для их

использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	целесообразности проведения маркетинговых исследований; • по составу и порядку разработки программы маркетинговых исследований; • по составу необходимой маркетинговой информации для проведения качественного исследования; • систем оценок и методов отработки маркетинговой информации	• уметь собирать необходимую информацию; • правильно выбирать способ сбора маркетинговой информации; • уметь разработать анкету для проведения маркетингового исследования; • уметь обработать собранную маркетинговую информацию; • уметь проанализировать полученные результаты и составить отчет о проведении маркетингового исследования	реализации в практической деятельности; • методами составления технических заданий на исследования; • навыками планирования маркетинговых исследований; • технологиями разработки аналитических отчетов о состоянии рынка и их презентации руководству компании
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	• о целях и задачах исследования рынка; • об основных направлениях проведения маркетинговых исследований • о типологии маркетинговых исследований; • о методологии проведения маркетинговых исследований; • о способах сбора информации, ее систематизации, методах обработки и хранения; • о способах оценки надежности маркетинговой информации	• планировать и организовывать проведение маркетингового исследования; • координировать деятельность участников исследовательского процесса; • организовывать и проводить самостоятельно маркетинговые исследования на различных рынках	• навыками анализа внутренней и внешней для компании информации и принятие практических решений по выбору маркетинговой стратегии методами глубинных и сфокусированных интервью; • анализировать полученные данные о потребителях • Анализ внутренней и внешней для компании информации и принятие практических решений по выбору маркетинговой стратегии

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т)	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Современные методы продвижения продукта: интегрированный подход															**Зачет 2 ч**	**ПСК-4, ОПК-4, УК-2**
1.	Тема 1 «Технология формирования программы продвижения».	9	3		1	2		6							О		
2.	Тема 2 «Позиционирование товара (услуги) с учетом позиций конкурентов».	9	3		1	2		6							Т		
3	Тема 3 «Основные инструменты продвижения с учетом	9	3		1	2		6							О		

	специфики рынка: B2B и B2C».																
4.	Тема 4 «Оценка эффективности мероприятий по продвижению».	9	3		1	2		6							О		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**									

Формы текущего контроля успеваемости: тест (Т), опрос (О).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1 «Технология формирования программы продвижения».	Специфика комплекса продвижения, возникающая на отраслевых рынках. Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты каждого этапа планирования.	Практикум «Разработка алгоритма формирования программы продвижения»
Тема 2 «Позиционирование товара (услуги) с учетом позиций конкурентов»	Уточнение концепции нового товара с учетом мнений потребителей и результатов анализа рынка. Формула позиционирования товара (услуги) на целевых сегментах с учетом позиционирования основных конкурентов на рынке.	Практикум «Разработка стратегии позиционирования на примере компании, в которой работает слушатель»
Тема 3 «Основные инструменты продвижения с учетом специфики рынка: B2B и B2C»	Современные тенденции и тренды в продвижении: ALT и BTL. Методы продвижения и стимулирования продаж торгового звена.	Практикум «Формирование проекта программы продвижения» на примере кейса.
Тема 4 «Оценка эффективности мероприятий по продвижению».	Подходы к анализу эффективности продвижения: как перевести затраты в прибыль. Методики расчета эффективности программы продвижения. Концепция «возвратов на маркетинговые инвестиции» (Return on Marketing Investment (ROMI)).	Практикум «Расчет ROMI по кейсу: прогноз и факт»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Функциональный, институциональный, поведенческие подходы в анализе процесса управления маркетингом.	6
2	Программно-целевое управление маркетингом и распределение полномочий в планировании и реализации маркетинговых программ.	6
3	Принцип тактического анализа и проектирования деятельности фирмы.	6
4	Портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии и конкурентные преимущества фирмы.	6
Итого:		**24**

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины «Современные методы продвижения и бизнес - коммуникации» используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные формы проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее). Активные методы обучения, используемые на практических занятиях и лабораторных работах дисциплины. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях.

При реализации дисциплины «Современные методы продвижения и бизнес - коммуникации» используются следующие интерактивные формы проведения занятий:

- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- дискуссии, обсуждение в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций);
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий.

В рамках развития интерактивных форм обучения на дисциплине «Современные методы продвижения и бизнес - коммуникации» разработаны электронные презентации.

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

Примерные темы заданий для текущего контроля знаний слушателей

Тема итогового практического задания **«**Современные методы продвижения и бизнес - коммуникации**»** (на примерах компаний, в которых работают слушатели):

Тема письменного внеаудиторного задания

- Оценка ключевых и критических факторов успеха компании на рынке, формирование перечня конкурентных преимуществ
- Уточнение концепции продукта с помощью методики «Дом качества»
- Определение основных конкурентов компании по методике выделения стратегических групп конкурентов

- Построение профилей с основными конкурентами компании
- Выбор наиболее эффективных средств стимулирования при выводе нового продукта на рынок
- Расчет эффективности программы продвижения
- Формирование сводного бюджета программы продвижения и ее обоснование

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

1. Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты
2. Анализ конкурентного окружения: методика выделения стратегических групп конкурентов компании
3. Анализ ситуации в отрасли по методике «Пять сил Портера»
4. Методика выявления ключевых и критических факторов успеха по итогам построения профилей
5. Анализ конкурентоспособности нового товара, выявление сильных и слабых сторон
6. Формула позиционирования нового товара на целевых сегментах
7. Базовые этапы вывода нового продукта на рынок.
8. Основные коммуникационные мероприятия с учетом этапа вывода нового продукта.
9. ATL и BTL мероприятия, специфика, основные достоинства и недостатки.
10. Алгоритм разработки плана продвижения нового продукта на рынок, его структура, основные разделы.
11. Схема выбора основных методов мотивации и стимулирования. Достоинства и недостатки основных методов продвижения, рекомендации по выбору.
12. Формирование медиаплана: основные данные и алгоритм составления
13. Пирамида эффективности и методы оценки экономического и коммуникационного эффектов стимулирования.
14. Базовые данные, необходимые для расчета эффективности и их источники. Формула и алгоритм расчета.
15. Порядок формирования бюджета продвижения нового товара. Основные статьи затрат и порядок формирования маркетингового бюджета инновационного проекта.
16. Этапы и методы контроля реализации плана маркетинга и оценка его эффективности.
17. Взаимодействие различных структур компании при выполнении плана. Основные формы отчетности.

Список вопросов для промежуточной аттестации по дисциплине

1. Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты
2. Анализ конкурентного окружения: методика выделения стратегических групп конкурентов компании
3. Анализ ситуации в отрасли по методике «Пять сил Портера»
4. Методика выявления ключевых и критических факторов успеха по итогам построения профилей
5. Анализ конкурентоспособности нового товара, выявление сильных и слабых сторон
6. Формула позиционирования нового товара на целевых сегментах
7. Базовые этапы вывода нового продукта на рынок.
8. Основные коммуникационные мероприятия с учетом этапа вывода нового продукта.
9. ATL и BTL мероприятия, специфика, основные достоинства и недостатки.
10. Алгоритм разработки плана продвижения нового продукта на рынок, его структура, основные разделы.
11. Схема выбора основных методов мотивации и стимулирования. Достоинства и недостатки основных методов продвижения, рекомендации по выбору.
12. Формирование медиаплана: основные данные и алгоритм составления
13. Пирамида эффективности и методы оценки экономического и коммуникационного эффектов стимулирования.
14. Базовые данные, необходимые для расчета эффективности и их источники. Формула и алгоритм расчета.
15. Порядок формирования бюджета продвижения нового товара. Основные статьи затрат и порядок формирования маркетингового бюджета инновационного проекта.
16. Этапы и методы контроля реализации плана маркетинга и оценка его эффективности.
17. Взаимодействие различных структур компании при выполнении плана. Основные формы отчетности.

Тестовые задания для текущего контроля знаний по дисциплину «Современные методы продвижения и бизнес - коммуникации» и подготовки к промежуточной аттестации

Вопрос 1. Какова роль маркетинговых коммуникаций? Найдите верные ответы.

- Побуждение к активным действиям, т.е. покупкам
- Расчет прибыли
- Уникальное торговое предложение (преимущество) перед аналогами, выгода для клиента

Вопрос 2. Что относится к вирусному маркетингу? Найдите верные ответы.

- Рекомендуемые ссылки
- Вирусные ролики
- PR
- Мнения экспертов, лидеров мнений

Вопрос 3. Из каких составляющих состоит PR? Найдите все верные ответы

- СМИ
- Интернет: горячая линия, публикации статей
- Реклама
- Мероприятия: конференции, выставки
- Акции

Вопрос 4. Что относится к коммуникационной политике? (выбрать варианты из предложенных)

- Реклама
- Акции
- Расчет логистических затрат
- Финансовый анализ

Вопрос 5. По каким факторам можно выбрать наиболее эффективные инструменты продвижения? (выбрать варианты из предложенных)

- Креативность
- Возможность донести большой объем информации
- Цена контакта
- Охват целевой аудитории

Вопрос 6. Необходимо выбрать методы оценки эффективности маркетинговых мероприятий? (выбрать варианты из предложенных):

- По результатам продаж
- Всем понравилось
- Рентабельность маркетинговых инвестиций (Return on Marketing Investment)

Вопрос 7. Что не относится к оценке эффективности маркетинговых мероприятий? (выбрать варианты из предложенных):

- Марочный капитал (Brand Equity)
- Бюджет освоен полностью
- Всем понравилось
- Рентабельность маркетинговых инвестиций (Return on Marketing Investment)

Вопрос 8. Определите ключевые параметры эффективности маркетинговых коммуникаций: (выбрать варианты из предложенных):

- Четко поставленные цели (знание своей аудитории и ее ожидаемых откликов);
- Создание коммуникационного сообщения;
- Планирование каналов передачи информации и эффективности сообщения
- Повышение качества

Формой промежуточной аттестации является зачет. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	**Оценка**	**Требования к знаниям**
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

		Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия

1. Практикум «Разработка алгоритма формирования программы продвижения»

Практикум по разработке алгоритма формирования программы продвижения включает этапы, методы, инструменты и оценку эффективности.

Цель — помочь разработать стратегию продвижения, которая доносит до потребителей образ бренда, его ценности, функциональные и эмоциональные выгоды от приобретения продукта.

Этапы

Некоторые этапы разработки программы продвижения:

- **Исследование и анализ**. Изучают потребителей, конкурентов, тенденции рынка, политику государства относительно отрасли. Анализируют цели и задачи компании, образ бренда, его сильные и слабые стороны.
- **Постановка целей и задач**. Определяют, чего нужно добиться в разные периоды продвижения, — ставят долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели.
- **Определение целевой аудитории**. Выявляют сегменты целевой аудитории, с которыми будут взаимодействовать всё время продвижения.
- **Бюджетирование**. Определяют, какой бюджет компания может потратить на маркетинговые коммуникации.
- **Выбор каналов коммуникации**. В зависимости от целей и задач подбирают каналы, продвижение в которых будет эффективным.
- **Создание стратегии коммуникационного обращения**. Определяют, с каким сообщением компания выйдет к целевой аудитории, какие визуалы будет использовать.
- **Создание списка кампаний**. Для каждого периода стратегии составляют список кампаний по продвижению, указывают их цели, посылы, каналы коммуникации — чтобы было понятно, когда и какую активность использовать.
- **Создание системы контроля**. Выбирают метрики, по которым будут оценивать эффективность продвижения, а также задают контрольные точки, на которых будут снимать показатели и анализировать их.

Методы

Некоторые методы разработки программы продвижения:

- **Тестирование разных подходов** и адаптация стратегии на основе результатов.
- **Анализ конкурентов** — изучение, какие каналы они выбирают, на чём делают акценты в рекламе, на какую аудиторию нацелены.
- **Изучение рыночных трендов** — просмотр, как меняются предпочтения аудитории, её потребительские привычки.

Инструменты

Для реализации программы продвижения можно использовать, например:

- **SEO (поисковую оптимизацию)** — внешнюю и внутреннюю оптимизацию сайта для улучшения его видимости в результатах поисковых систем по определённым ключевым словам.
- **Контекстную рекламу** — размещение рекламных объявлений в поисковых системах и на других сайтах, которые активируются при поиске определённых запросов.
- **Таргетированную рекламу в соцсетях** — позволяет использовать данные о пользователях и их интересах для точного попадания в целевую аудиторию.
- **Контент-маркетинг** — создание и распространение полезного, экспертного контента, который решает проблемы аудитории (статьи в блоге, инструкции, гайды, кейсы).

Оценка

Некоторые методы оценки эффективности реализации программы продвижения:

- **Экономическая оценка** — соотношение между затратами и полученной прибылью. Например, сравнение прибыли и других экономических показателей до запуска рекламы и после её завершения.
- **Коммуникативная оценка** — насколько сообщение смогло донести необходимую информацию до потенциальных покупателей, привлечь внимание, сформировать отношение или намерение заказать продукт. Оценивается с помощью опросов и фокус-групп.
- **Сплит-тестирование (A/B тестирование)** — позволяет сравнивать эффективность различных версий сообщений, дизайнов, предложений, определяя, какой вариант лучше работает с точки зрения вовлечения и конверсии.
- **Анализ комментариев и общего уровня вовлечённости пользователей** в обсуждение рекламных постов в социальных сетях — может дать ценную информацию о восприятии бренда и его продуктов.

2. **Практикум «Разработка стратегии позиционирования на примере компании, в которой работает слушатель»**

Порядок выполнения работы

1. Рассчитать темпы роста рынка. Они характеризуют изменение объемов реализации (объемов продаж) предприятия и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа роста за последний рассматриваемый период.

2. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке, по каждому виду продукции.

3. Рассчитать долю каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по текущему году.

4. Рассчитать долю покрытия затрат по каждому виду продукции, выпускаемой предприятием.

Все рассчитанные данные рекомендуется отражать в табличном виде.

5. Построить матрицу БКГ. В матрице диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукта в общем объеме реализации предприятия.

Доля покрытия затрат отражается сегментом в круге.

6. На основании матрицы БКГ сформировать товарную стратегию предприятия с рекомендациями по структуре себестоимости отобранных для дальнейшего производства

видов продукции. Вариант товарной стратегии предприятия рекомендуется оформить в табличной форме.

Содержание отчета

1. Цель работы.
2. Расчет выручки от реализации продукции в текущем и базовом годах.
3. Расчет индекса темпа роста рынка по каждому виду продукции за последний рассматриваемый период.
4. Расчет относительной доли рынка, занимаемой предприятием по каждому виду продукции.
5. Расчет доли каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по текущему году.
6. Расчет величины и доли покрытия затрат по каждому виду продукции, выпускаемой предприятием.
7. Матрица БКГ.
8. Товарная стратегия предприятия.
9. Рекомендации по структуре себестоимости отобранных для дальнейшего производства видов продукции.

3. Практикум «Формирование проекта программы продвижения» на примере кейса.

Кейс 1 «Продвижение онлайн-школы дополнительного образования «Стартум». Кейс от маркетингового агентства «В точку».

Школа дополнительного образования «Стартум» — это международная сеть детских образовательных центров, а также крупнейшая онлайн-платформа обучения детей скорочтению, ментальной арифметике и программированию.

Имеет свой сайт, группу в социальной сети «ВКонтакте», канал Трибуна молодого ученого в Телеграме. Основной продукт: онлайн-курсы по таким направлениям, как «Каллиграфия», «Робототехника», «Ментальная арифметика», «Программирование» и «Скорочтение».

Целевая аудитория продукта: родители детей в возрасте от 4 до 14 лет. Преимущественно мамы. Это родители, которые столкнулись с проблемами в обучение детей, они готовы вкладывать в развитие своего ребенка деньги, проявляют заинтересованность в развитии своего ребенка.

Параметры проекта «Продвижение онлайн-школы дополнительного образования «Стартум»:

Продукт: онлайн-курсы дополнительного образования для детей.

Период реализации проекта: 7 мес.

Бюджет проекта: на тест 20 тыс. руб. + 420 тыс. руб.

(60 тыс. руб. — стоимость лидогенерации).

Регион продвижения: Москва и Московская область.

Цель продвижения: привести целевые заявки в школу на бесплатный пробный онлайн-урок.

KPI: ≤ 400 руб. за лид.

Маркетинговое агентство использовало фотографии и картинки заказчика. Проект реализовывался в два этапа:

— первый этап — тестовый запуск;

— второй этап — масштабирование и продвижение в Интернете.

На первом этапе тестировались выбранные инструменты продвижения. Для продвижения продукта использовалась реклама в форме лидформ. Отправка лидов была настроена автоматически через специальный сервис. Лиды отбавлялись на почту клиенту.

Настройки: локально (Москва и МО в радиусе 40 км).

Настройки целевой аудитории в рамках проекта ««Продвижение онлайн-школы дополнительного образования «Стартум»:

Пол: мужской, женский.

Возраст: 27–45 лет.

Язык: русский.

Интересы: начальное образование, воспитание детей, частная школа, дошкольное образование, детская одежда, начальная школа или средняя школа, родители.

На втором этапе (этапе масштабирования и продвижения обучения в сети Интернет) основная цель состояла в увеличении количества заявок. В рекламную кампанию были введены дополнительные критерии: запуск рекламных сообщений на регионы с Московским временем, т. е. была увеличена геолокация; был запущен ретаргетинг и использовалась технология look-alike.

Что касается первых двух этапов, то было установлено, что последние два инструмента (ретаргетинг и look-alike) не принесли ожидаемых результатов (они приносили заявки, но мало и более дорогие). По итогам проекта был сделан вывод о целесообразности запуска рекламы на всю Россию или на регион с московским временем.

Итоги проекта «Продвижение онлайн-школы дополнительного образования «Стартум»:

Первый этап: бюджет — 23 тыс. руб.; лиды — 95; стоимость — 242 руб.

Второй этап: бюджет — 58,7 тыс. руб.; лиды — 363; стоимость — 161 руб.

Третий этап: бюджет — 81,7 тыс. руб.; лиды — 458; стоимость — 201,5 руб.

Таким образом, KPI проекта были достигнуты. Стоимость лида не превысила 400 руб. Бюджет проекта был значительно меньше.

На тестирование было потрачено чуть больше, чем было запланировано бюджетом.

Данный кейс показывает, что применение рекламы в социальной сети для продвижения онлайн-курсов международной школы дополнительного образования эффективно.

Для этого же заказчика был реализован кейс по продвижению бесплатного вебинара. При продвижении использовались другие технологии и инструменты. Основная цель продвижения вебинара заключалась в приведении трафика на школы.

Кейс 2. Кейс от компании RUWARD: продвижение онлайн-курсов для парикмахеров через Telegram Ads (инструмент для настройки рекламы в этом мессенджере).

Заказчиком является онлайн-школа для парикмахеров Артема Любимова.

Задача проекта состояла в том, чтобы привести подписчиков на телеграм-канал онлайн-школы стоимостью менее 100 руб., а также протестировать рекламу на сайте с вебинаром. Проект был реализован в несколько этапов.

На первом этапе была проведена подготовка к запуску на площадке. После чего проведено сегментирование и анализа аудитории.

Сегменты аудитории онлайн-школы для парикмахеров Артема Любимова:

1. Пол: женский; возраст: 27–40 лет; пр.: парикмахер, обучалась только на бесплатных марафонах, не уверен в себе и боится поднимать цены на свои услуги.

2. Пол: женский; возраст: 27–40 лет; пр.: работает в парикмахерской выше эконом ценовой категории, недоволен своей работой, мечтает повысить уровень своих навыков, освоить новые техники, чтобы привлекать клиентов и зарабатывать больше.

3. Пол: женский; возраст: 35 лет; доход: 25–35 тыс. руб.; пр.: живет в регионе, окончила училище по специальности парикмахера.

В Телеграме целевая аудитория онлайн-школы парикмахеров не так широка, как, например, в социальной сети «ВКонтакте».

Тенденция — постепенное расширение целевой аудитории.

Продуктовая линейка школы представлена краткосрочными онлайн-курсами, годовыми курсами, марафонами и бесплатными вебинарами.

В качестве лид-магнитов для аудитории использовались: бесплатный курс «Антология челок», марафон «12 бесплатных уроков для новичков», автовебинар «Как парикмахеру быстро повысить свой профессиональный уровень».

В рамках проекта был проведен анализ конкурентов, и разработана стратегия по их вытеснению их канала. Проблема заключалась в том, что основным способом дотянуться до целевой аудитории была таргетированная реклама. В силу ограниченности целевой аудитории в телеграм-канале заказчика могли появляться и объявления конкурентов.

Для решения данной проблемы таргетированная реклама была настроена не только на подписчиков конкурентов, но и на собственных подписчиков и клиентов.

Работа над проектом была в двух направлениях: привлечение подписчиков на канал и регистрация на вебинар «Длинный Боб».

Были созданы личные объявления, креативы, объявления для вебинара «Длинный боб» на сайте. В рамках проекта были запущены креативы с UTM-метками; текстовые посты, рассчитанные на целевую аудиторию.

Результаты проекта по продвижению онлайн-курсов для парикмахеров через Telegram Ads:

1. Рекламный бюджет: план — 100 000; факт — 57 476.
2. Охват аудитории: план — 200 000; факт: 4 564 431.
3. Клики: план — 2 000; факт — 5 099.
4. Стоимость 1 клика: план — 100; факт — 11,27.

35 Трибуна молодого ученого

5. Подписчики: план — 500–2 000; факт — 1 684.
6. Стоимость подписчика: план — 50–200; факт — 34,13.

В целом кейс можно считать успешным. Цели и задачи достигнуты. В дальнейшем необходимо обновление рекламных текстов, связанное с дальнейшим удорожанием подписчиков.

4. Практикум «Расчет ROMI по кейсу: прогноз и факт»

Термины и концепции

Промо в FMCG (trade promotion) — комплекс действий производителя и ритейла, направленных на стимулирование продаж товара в краткосрочной перспективе. Это может быть снижение цены, бонусы, купоны, дополнительная полка, дисплей, совместные акции и преференции для покупателя.

Базовая линия (baseline) спроса — прогноз объема продаж без учета промо-акций. Она строится на исторических данных, учитывая сезонность, тренды и внешние факторы.

Увеличение продаж вследствие промо (lift) — разница между фактическим спросом в период акции и базовой линией.

ROMI (Return on Marketing Investment) — показатель рентабельности промо-кампании: дополнительная маржинальная прибыль минус затраты на промо, деленная на затраты.

Cannibalization — эффект «перекрытия» продаж одного SKU за счет промо другой SKU внутри того же ассортимента или торговой точки.

Прогноз спроса и эластичность промо (promo elasticity) — как изменяется спрос на товар при изменении цены, условий промо и другой стимуляции.

Драйверы промо — цена, размер акции, длительность, формат (купоны, скидки, дисплей), канал продаж, география, магазинная специфика.

Риск-ориентированное планирование — учет ограничений бюджета, политики ритейлера, логистических ограничений, сезонности и изменений в составе ассортимента.

Методологии прогнозирования и оценки эффективности

Прогнозирование спроса: простые методы (скользящее среднее, экспоненциальное сглаживание), классические временные ряды (ARIMA, SARIMA), современные подходы (Prophet, модели на основе регрессии с сезонностью и внешними регрессорами), ансамбли и модели с учетом внешних факторов (погода, праздник, акции конкурентов).

Оценка эффекта промо: контрольные группы и тесты, holdout-периоды, до/после сравнения, регрессионный подход с фиксацией базовой линии и эффекта промо.

Учет масштаба промо: локальные (SKU-store), региональные, сетевые уровни. Понимание того, где именно влияние наиболее ощутимо, и как это влияет на календарь промо.

Оптимизация промо: задача планирования в условиях ограниченного бюджета и множества ограничений. Формулировки фермерских (многоцелевых) и линейно-целевых функций, ограничений по магазину, SKU, времени, логистике и корпоративной политике.

Управление рисками: анализ чувствительности, сценарное планирование, стресс-тесты; мониторинг дрейфа моделей и изменчивости рыночной конъюнктуры.

Технические детали моделирования

Архитектура данных: единый слой фактов продаж по SKU, Store/City, дата; измерения промо: тип акции, размер скидки, длительность, дисплей, стеллажная полка; контекст (праздники, сезонность, акции конкурентов); кампания и бюджеты.

Источники данных: POS-данные (продажи по SKU-store-дате), промо-данные (история акций), ценовые данные, складские данные, витрина и наличие товара, внешние факторы (погода, календарь праздников).

Предобработка: расчета базовой линии с учетом сезонности; привязка промо к соответствующим неделям/дням; устранение пропусков и аномалий; нормализация по магазинам и регионам.

Модели прогнозирования: Prophet для сезонной линии трендов; SARIMA для детального анализа сезонностей; CatBoost/LightGBM для учета нелинейных эффектов и взаимодействий между промо и характеристиками магазина; регрессионные модели с фиксацией корзины и цены; ансамбли для повышения устойчивости.

Модели для эластичности и uplift: методы контрфактной оценки (контрольные группы), модели учета маржинальности и каннибализации; подбор параметров промо-эластичности по SKU-store-географии.

Оптимизация календаря промо: использование OR-Tools для формулировки задачи целевой функции (максимизация ROMI или маржинальности) при ограничениях бюджета, времени и ресурсов. Разделение на подзадачи по регионам/сетям для масштабирования.

Визуализация и мониторинг: панели по ключевым KPI (lift, ROMI, ROI, baselines accuracy, промо-эффекты по SKU и по магазинам); мониторинг отклонений между прогнозом и фактом; автоматизация уведомлений о рисках и изменениях.

Практические примеры

Кейс 1. Прогнозирование спроса и планирование промо для сетевого магазина с открытым стеком

Контекст: сеть супермаркетов среднего формата с более чем 200 SKU в товарной группе бытовой химии и напитков. Задача: увеличить ROMI по промо и снизить риск перепроизводства и пустых полок. Действия:

Собрана база POS-данных за 3 года; добавлены данные по ценам, промо-акциям и календарю.

Базовая линия построена с использованием Prophet и дополнена регрессорами: праздники, выходные, сезонность, погода.

Эластичность промо оценена через uplift-модель на основе коэффициентов цены и формата акции.

Применен open-source стек: Prophet для базовой линии, CatBoost для оценки влияния промо с учетом взаимодействий SKU-store и применены OR-Tools для оптимизации календаря промо внутри бюджета.

Результаты: увеличение объемов продаж в период промо на 4-7% при росте маржинальности за счет более точного выбора SKU и форматов.

Кейс 2. Интеграция российских ERP-решений и ML-моделей для корпоративной сети

Контекст: крупный ритейлер в России, используемый 1С:Управление торговлей, нуждался в модернизации подхода к промо и планированию бюджетов. Действия:

Интегрирована 1С:УТ с внешним источником данных для моделирования спроса: склады, продажи, цены, промо.

Встроена среда прогнозирования на CatBoost — учитываются специфика покупательских сегментов, сезонность и локальные акции.

Прогнозы спроса были связаны с моделью эластичности, чтобы определить, какие SKU выгоднее продвигать в конкретных магазинах.

Оптимизация промо-календаря осуществлялась с использованием OR-Tools, с учетом ограничений бюджета и географических особенностей.

Результаты: более сбалансированная промо-активность, снижение нивелирования спроса между SKU, рост ROMI на 8-12% в сезонные периоды.

Кейс 3. Орос-цифровая торговля и промо-аналитика в онлайн-канале

Контекст: онлайн-платформа с оффлайн-влиянием, где промо включает онлайн-скидки и офлайн-дисплеи. Действия:

Построен ETL-пайплайн на базе PostgreSQL + Apache Airflow для обработки больших данных POS и онлайн-акций.

Прогноз спроса сделан через Prophet и CatBoost с учетом онлайн-акций и корзины.

Эффект промо оценивался через квази-эксперименты и контрольные группы, учитывая онлайн- и офлайн-каналы.

Оптимизация календаря промо и распределение бюджета между онлайн и офлайн было реализовано через OR-Tools.

Результаты: рост конверсии и среднего чека по онлайн-акциям, улучшение точности базовой линии и снижение неэффективных промо.

Практические выводы из примеров

Наличие единого источника данных — ключ к устойчивости прогнозов и эффективной оптимизации. Разрозненные данные приводят к двойной трати времени и ошибкам.

Комбинация Prophet/CatBoost обеспечивает надежную базовую линию и корректную оценку эффектов промо: простые сезонные модели не учитывают сложные взаимодействия SKU-store.

Оптимизация промо на уровне OR-Tools помогает балансировать между бюджетом, доступностью в магазинах и скоростью внедрения акций.

Важно проводить стресс-тесты на чувствительность к изменениям рынка и участникам цепочки поставок (логистика, поставщики, ритейлеры).

7.1. Нормативно-правовые документы

"Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)

"Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)

"Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)

"Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)

"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная литература

1. Титова В.А. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023.— 469 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45050.— ЭБС «IPRbooks».

2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561387.

3. Соколоверов А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс]/ Соколоверов А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 214 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41471.— ЭБС «IPRbooks».

7.3. Дополнительная литература

1. Стерхова С.А. Инновационный продукт. Инструменты маркетинга - М.: Дело, 2013 г. – 296 с.
2. Практическое руководство по сегментированию рынка, С. Дибб, Л. Симкин. – СПб.: Питер, 2001
3. Ролницки К.. Управление каналами дистрибуции - М.: Издательство Добрая книга, 2006. – 368 с
4. Липсиц И.В. Ценообразование: учебник. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 448 с.

7.4. Интернет- ресурсы

- Event Marketing как он есть (см. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event_marketing.htm).
- SWOT-анализ и стратегическое планирование (см. http://www.swot-analysis.ru/index_2.html).
- Бузукова Е.А. Построение ассортиментной матрицы (см. http://www.retailclub.ru/manage/276.html).
- Бушуева Л.И. Методы прогнозирования объема продаж (см. http://www.cfin.ru/press/marketing/2002-1/02.shtml).
- Герасименко В. В. Дифференциация цен и ценовая тактика (см. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/price_diff.htm).
- Героева А. Рекламные ходы (Приложение к газете "Коммерсантъ" № 186 (4241) от 07.10.2009) (см. http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=1247849).

- Комплекс маркетинга. // Marketopedia.ru Свободная энциклопедия маркетинга http://www.marketopedia.ru/6-kompleks-marketinga.html.
- Крайнов М. Чем полезна воронка продаж (см. http://www.startupcube.com/startup-lifetime/sales-funnel/).
- Кузнецов А.И. Сравнение классических методов анализа и разработки стратегии (матриц) с методами, основанными на нечеткой логике (см. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_1948/).
- Манн И. Бюджетирование и планирование в маркетинге (Главы из книги «Маркетинг на 100%: Ремикс») (см. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/marketing_budgeting.htm).
- Муромкина И.И. Факторы успеха на региональных потребительских рынках. (см. http://www.bma.ru/lib/lib13.htm).
- Петренко Г. Главное — подготовка (см. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/eff_instruments.htm).
- Проценко С. Измерение чувствительности к цене (см. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/price_sencivity.htm).
- Ружанская Н. В. Методика оптимизации запасов торговой организации: модели и возможности применения (см. http://koet.syktsu.ru/vestnik/2008/2008-3/8/8.htm).
- Троицкая А. Оптимальная стратегия ценообразования в действии (см. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/integr_pricing_meth.htm).
- Федоров Д.С. Построение карты восприятия как эффективный инструмент выбора рыночной позиции продукта (см. http://www.dis.ru/library/market/archive/2003/6/256.html).
- Фэррис П. У., Бендл Н. Т., Пфайфер Ф. И., Рейбштейн Д. Дж. Маркетинг и финансы (Глава из книги «Маркетинговые показатели») (см. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/marketing&finances.htm).
- Юлдашева О.У. Промышленные покупатели. Модели поведения (см. http://b2blogger.com/articles/b2b/print/39.html).

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ОПК-4 Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

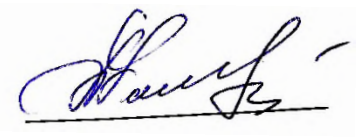
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМОЙ И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины....4
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....16
7.1 Нормативно-правовые документы....19
7.2 Основная литература....20
7.3 Дополнительная литература....21
7.4 Интернет-ресурсы....21
7.5. Справочные системы....21
7.6. Иные источники....22
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....22

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является обучение слушателей теоретическим основам рекламного дела и связей с общественностью, выработке у них навыков эффективного использования рекламных и PR- технологий в организации деятельности и процессе продвижения товаров, услуг.

Задачи дисциплины:

- обучение слушателей теоретическим основам рекламного дела и PR и выработке у них навыков эффективного использования рекламных и PR- технологий;
- обучение современным подходам к науке и искусству управления, включая такие аспекты управления как функции менеджмента - планирования, организации, мотивации и контроля;
- формирование навыков управленческой диагностики, стратегического анализа и планирования, создания организационных структур и осуществления эффективного контроля в организации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 6. Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-9 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	• Основ бизнес-планирования и прогнозирования • Основ стратегического менеджмента и маркетинга • Основных понятий и современных принципов работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных • Основ управления проектами • Основ теории корпоративных финансов • Основных положений национальных и международных стандартов и руководств в области управления информационными технологиями и информационной безопасности • Основных информационных технологий, применяемых в процессе финансового консультирования • Требований к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования • Бюджета организации на внедрение и поддержание аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования	• Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации • Формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования • Понимать особенности бизнеса организации и его функционирование • Определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации • Руководить разработкой корпоративных регламентных документов по процессу финансового консультирования • Оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования	• Создания методологии финансового консультирования и финансового планирования • Формирования стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования • Руководства разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию • Утверждения методик по финансовому парированию, методик определения инвестиционного профиля клиентов • Согласования позиций и выработки единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями

			• Пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию	организации и внешними финансовыми консультантами • Координации структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования • Формирования требований к методическому обеспечению процесса финансового консультирования • Внедрения единой методологии финансового планирования
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		• основ нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	• принципов управления проектами; • базовых понятий управления проектами; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенностей кросс-культурной коммуникации • порядка заключения договоров (контрактов) • норм этики делового общения	• применяет технологию управления проектами; • вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели • организует и руководит работой команды • производить анализ деятельности по управлению проектом, разрабатывать показатели эффективности работы	• навыками управления проектом на всех этапах его жизненного цикла; • навыками организации командной работы • навыками публичной коммуникации • постановки задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения

3. Объем дисциплины

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

Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Управление рекламой и связи с общественностью															**Зачет 2 ч**	**ПСК-9, ОПК-2, УК-2**
1	Создание рекламной продукции и оказание рекламных услуг.	9	3		1	2		6							К		
2	Ценообразование в рекламном бизнесе: его особенности у различных субъектов рекламного рынка.	9	3		1	2		6							К		
3	Планирование рекламной деятельности.	9	3		1	2		6							К		
4	Реализация комплекса маркетинговых мероприятий в рекламе и контроль за ее осуществлением.	9	3		1	2		6							К		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К).

4.2. Содержание дисциплины

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

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 1. Создание рекламной продукции и оказание рекламных услуг.	Требования, предъявляемые рынком, к разрабатываемым рекламной продукции и рекламным услугам. Рекламные услуги - понятие, классификация, основные формы реализации. Материальные, финансовые, творческие, временные, административные ограничения на разработку рекламной продукции.	Специфические ограничения на разработку рекламных услуг. Особенности рекламной продукции в зависимости от стратегии рекламной кампании и средств распространения рекламной информации. Рекламные услуги и влияние на них со стороны внешних факторов. Творческие проблемы при разработке и изготовлении рекламной продукции.
Тема 2. Ценообразование в рекламном бизнесе: его особенности у различных субъектов рекламного рынка.	Общие принципы ценообразования на рекламную продукцию и рекламные услуги. Факторы, влияющие на формирование цен в сфере рекламы. Соотношение ценовых тарифов на российском рекламном рынке с ценами на рекламную продукцию и рекламные услуги в других странах. Основные тенденции в динамике цен на отечественном рекламном рынке. Основные различия при формировании цен на рекламную продукцию и рекламные услуги. Расценки на услуги рекламных агентств.	Агентские скидки. Цены на продукцию исследовательских фирм в области рекламы и маркетинга. Уровень цен на изготовление рекламной продукции для различных средств распространения рекламной информации в России. Причины, способствующие росту цен на разработку и производство рекламных изделий. Ценообразование в области размещения рекламной продукции. Ценовая политика медиаселлеров и доходы средств распространения рекламной информации.
Тема 3. Планирование рекламной деятельности.	Медиапланирование. Планирование рекламной кампании – неотъемлемая составная часть маркетинговых мероприятий при осуществлении рекламной деятельности. Разработка стратегии рекламной кампании при разработке планов маркетинга и рекламы. Планирование рекламного бюджета.	Факторы, воздействующие на способы формирования рекламного бюджета. Планирование рекламной деятельности и выбор средств распространения рекламной информации. Медиапланирование как заключительная часть разработки плана рекламной кампании.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 4. Реализация комплекса маркетинговых мероприятий в рекламе и контроль за ее осуществлением.	Практическая реализация комплекса маркетинговых мероприятий в рекламной деятельности. Основные отличия этого процесса от реализации комплекса маркетинговых мероприятий в других областях бизнеса. Контроль за осуществлением маркетинговых мероприятий в рекламе, его специфика.	Основные источники информации для проведения контроля. Функции контрольной деятельности. Понятие эффективности в рекламе. Эффективность рекламной продукции и эффективность размещения рекламной продукции.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1	Порядок и принципы взаимоотношений между рекламодателем и производителем рекламной продукции по поводу содержательной части рекламной продукции. Взаимоотношения между клиентами и фирмой, предлагающей рекламные услуги.	6
2	Основные способы формирования цен приразмещении рекламной продукции на телевидении. Скидки и наценки к тарифам при размещении рекламы. Рейтинги телеканалов и телепрограмм и формирование цен при размещении рекламы на телевидении. Основные показатели медиапланирования, интересующие рекламодателя, и их связь с ценами на размещение рекламы.	6
3	Порядок организации и проведения работ по медиапланированию. Требования, предъявляемые к разработке медиаплана. Виды медиапланов. Основные показатели медиапланирования и их трактовка. Основные проблемы, возникающие при медиапланировании. Специфика медиапланирования в современных российских условиях.	6
4	Основные показатели эффективности. Проблемы с определением эффективности. Корректировка маркетинговых мероприятий в сфере рекламного бизнеса. Организационная сторона при принятии решения и осуществлении корректировки. Формы осуществления корректирующих шагов при проведении рекламной деятельности.	6
	Итого:	**24**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- деловые игры.

Лекционные занятия по дисциплине направлены на обучение слушателей теоретическим основам рекламного дела и PR и выработке у них навыков эффективного использования рекламных и PR- технологий в организации деятельности и процессе продвижения товаров, услуг. Практические занятия направлены на закрепление основ теоретических знаний с позиций системного подхода, стимулирование самостоятельных научных исследований слушателей в рамках сформулированной ими темы.

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - кейс;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Тема 1. Создание рекламной продукции и оказание рекламных услуг.

Задание: Решить кейс.

«Прекратить существование? – Нельзя!»

Вы являетесь пресс-секретарем сибирского футбольного клуба.

Исходные данные.

С конца 2021 года особое значение приобретает проблема влияния мирового финансового кризиса на деятельность спортивной организации. Менеджменту спортивного учреждения зачастую приходится думать о сохранении клуба (это особенно характерно для российских футбольных команд Первой и Второй лиги), не говоря уже о развитии организации и ее инфраструктуры. Однако нельзя не признать того факта, что условия кризиса проверяют на прочность участников социально-экономических процессов, в том числе и субъектов рынка спортивной индустрии.

В условиях дефицита финансовых ресурсов развитие связей с общественностью

приобретает особенное значение, так как за счет этого во многом можно минимизировать негативные последствия финансового кризиса. Если в «мирное» время на имидж организации, работу с населением и журналистской средой руководство обращало избирательное внимание, то сейчас настал момент, когда инвестиции в построение профессиональных коммуникаций особенно необходимы, так как способны приносить отдачу в виде привлечения внимания и дополнительных финансовых средств. В нынешних условиях на специалистов, занимающихся коммуникациями с внешними аудиториями, ложится значительная ответственность.

В целом, говоря о спортивном менеджменте необходимо отметить, что в нынешних условиях какие-то из организаций прекратят свое существование, какие-то сохранятся, а какие-то получат на фоне современной непростой ситуации новые стимулы для развития, приобретут авторитет в профессиональном сообществе и привлекут новые аудитории болельщиков и инвесторов.

Представьте себе, что Вы являетесь пресс-секретарем футбольного клуба-«середняка» из Сибири, имеющего стабильный интерес со стороны населения, перед которым стоит задача не вылететь в более низкий дивизион.

В ваши должностные обязанности входит весь блок связей с общественностью. Так сложилось, что генеральный директор ФК во многом Вам доверяет и считает «мозговым» центром организации, во многом прислушивается к Вашим советам. Вдруг у основного спонсора команды начинаются проблемы, финансирование команды резко сокращается, а пресс-служба узнает о том, что ставится вопрос о потенциальном прекращении существования команды.

Описание задания.

Выработайте стратегию и технологию подачи информации для

общественности, ее правильного контекстуального оформления и интерпретации, с целью привлечения внимания населения к проблеме, сглаживания остроты конфликта и создания широкого общественного движения конструктивной направленности в поддержку сохранения футбольного клуба.

Напишите:

1)программу антикризисных мер информационного характера, в которой будут даны конкретные советы, определена стратегия и план мероприятий по привлечению внимания общественности к данной проблеме и корректной ее интерпретации, а также приведены возможные варианты выхода из кризиса;

2) пресс-релиз для СМИ, из которого население узнает о проблеме;

3) аналитическую статью, предназначенную для размещения и СМИ, с двумя основными идеями: «не дайте погибнуть ФК – гордости нашего региона», «То, что у команды проблемы, не вина главного спонсора».

Вам необходимо, с одной стороны, снизить общественное возмущение по поводу ситуации, а, с другой стороны, мобилизовать общественность в русле поиска новых вариантов сохранения клуба (коллективные обращения к федеральным органам власти, общественные запросы к потенциальным спонсорам, влияние на интеграцию субъекта РФ, акции в поддержку ФК и т.д.).

Ключевые слова и выражения: «местный патриотизм», «общий проблема», «кто, если не мы, когда, если не сейчас», «гордость за малую Родину», «на что же мы способны?».

Форма отчета: пресс-релиз, аналитическая статья, коллективное обсуждение, отчет рассматривается и обсуждается в рамках занятия.

Тема 2. Ценообразование в рекламном бизнесе: его особенности у различных субъектов рекламного рынка

Решение кейса

На совещании с членами Правительства 4 марта 2020 года президент Владимир

Путин заявил, что ситуация с распространением коронавируса SARS-CoV-2 в России является стабильной. Среди россиян зарегистрировано восемь случаев заражения коронавирусом. При этом «из-за границы» распространяются фейковые сообщения о массовых заражениях. Так, 2 марта в соцсетях и мессенджерах массово распространялась информация о якобы уже 20000 заболевших россиянах. О распространении фейков говорили эксперты Group-IB, которая занимается расследованием киберпреступлений. «Цель таких вбросов понятна – посеять панику среди населения», – сказал президент. Противостоять этому, по его мнению, может только «своевременное всеобъемлющее и достоверное информирование граждан страны» (Источник – Vedomosti.ru).

Поскольку опасные эпидемии, вызванные вирусами, возникают в мире регулярно (вспышка атипичной пневмонии SARS в 2002 году, вспышка свиного гриппа в 2009 году, вспышка вируса Эбола в 2014 году и т.п.), потребность в коммуникационном сопровождении борьбы с подобными эпидемия для предотвращения паники населения действительно стоит крайне остро.

Задание:

Предложите свою стратегию и конкретные инструменты такого коммуникационного сопровождения.

Вопросы, которые требуется решить в проекте:

1. Какие каналы лучше всего использовать для связи с населением?
2. Как эффективнее всего бороться с дезинформацией?
3. Как повысить доверие к официальным источникам информации и научить граждан отличать правду от лжи?
4. Какие рекомендации необходимо дать спикерам органов власти при общении со СМИ?

Ответы на все эти вопросы должны найти отражение в предложенной стратегии.

Форма отчета: коммуникационная стратегия, коллективное обсуждение в рамках занятия.

Тема 3. Планирование рекламной деятельности

Деловая игра № 3. Программный директор, или «всякой вещи *свое* место под солнцем»

Эта игра включает в себя элементы проблемного обучения. Всем известна проблема неуместности той или иной конкретной рекламы, неорганичности ее присутствия в определенном информационно-публицистическом контексте. Цель игры – развить в слушателях чувство контекстуальной адекватности рекламы, привить элементарные навыки формирования «естественной среды» обитания рекламного дискурса. Слушателям в процессе этой игры предлагается выступить в роли программных директоров «узкопрофильного» в тематическом отношении телевизионного канала и сверстать сетку вещания таким образом, чтобы он стал дружелюбным контекстом размещения специализированной рекламы, имеющей свою специфическую целевую аудиторию. Например, можно предложить слушателям создать программную модель телевизионного канала для молодых мам, в рамках которого естественным (и даже необходимым) образом будет смотреться реклама тех же подгузников.

Тема 4. Реализация комплекса маркетинговых мероприятий в рекламе и контроль за ее осуществлением

Деловая игра № 4. Нашла коса на камень, или как переубедить капризного заказчика

Цель игры – выработать навыки эффективной убеждающей речи в общении с конфликтным заказчиком. Слушателям предлагается выбрать ту или иную стратегию убеждения «капризного» заказчика, который, не приводя рациональных аргументов,

отказывается принимать готовую рекламу на том простом основании, что она ему «не нравится». Работа может осуществляться в парах.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Дайте определение рекламы.
2. Раскройте маркетинговую функцию рекламы.
3. В чем состоит информирующая функция рекламы?
4. В чем выражены образовательная функция рекламы?
5. Что входит в социальную функцию рекламы?
6. Раскройте макро- и микроэкономические функции рекламы.
7. Расскажите о рекламе эпохи Великой депрессии.
8. Каковы особенности рекламы в период «проспирити»?
9. В чем состояла творческая революция эпохи 60-х?
10. Расскажите о рекламе эпохи рейгономики.
11. В чем состоит специфика формирования рекламного рынка на постсоветском пространстве?
12. Раскройте природу рекламного адресанта.
13. Как выглядит структура современного рекламного агентства?
14. Какие виды рекламных агентств вы знаете?
15. Что такое целевая аудитория рекламы?
16. В чем состоят функции креативного отдела в рекламном агентстве?
17. Почему отдел по работе с клиентом называют ведущим в рекламном агентстве?
18. Как осуществляется «настройка» на герменевтическую «волну» рекламной аудитории?
19. Какие каналы связи в рекламной коммуникации Вам известны? Охарактеризуйте их достоинства и недостатки.
20. В чем состоит проблема понимания в рекламе?
21. В каких условиях возникла «старая школа» рекламистики?
22. В чем причины кризиса «старой школы» в рекламистике?
23. Что такое имидж товара, предприятия? Какова роль рекламы в его создании?
24. Что такое эксплицитно позитивные коннотации в рекламе?
25. Раскройте суть псевдонегативных коннотаций в рекламе.
26. Что такое замаскированные рекламные коннотации?
27. Расскажите об игровых рекламных коннотациях.
28. Объясните различия между брендом и брендингом.
29. Что требует процесс создания бренда?
30. Охарактеризуйте черты, присущие бренду в западных странах. Какие виды брендов существуют в западных странах?
31. Назовите основные отличия между западным и восточным подходом к брендингу.
32. Приведите 10 заповедей брендинга.
33. Что такое бренд-идентификатор и каким способом он создается?
34. Что относится к недобросовестным действиям в рекламе, которые в соответствии с Законом РФ "О рекламе" запрещены в практике рекламной деятельности?
35. Перечислите основные составляющие и основные этапы создания качественного бренда.
36. Что такое позиционирование бренда и как оно осуществляется? Какие качества необходимы для успешного позиционирования бренда? Почему нельзя наделять товар (услугу) несуществующими качествами?

37. В связи с чем нельзя акцентировать внимание на превосходстве одних только потребительских качествах товара или услуги перед качественными характеристиками товаров (услуг) конкурентов? Какую тактику можно взять на вооружение, чтобы избежать сравнения своей продукции с продукцией конкурентов?

38. Какие сильные методы воздействия на потребителя применяют создатели рекламы?

39. Какое значение имеет бренд или торговая марка для ведущих компаний мира?

40. Что позволяет сделать использование брендов выгодным? Как и каким образом бренд превращается в информационный капитал, имеющий денежную оценку?

Формой промежуточной аттестации является зачет.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические работы

Тема 1. Создание рекламной продукции и оказание рекламных услуг.

Деловая игра № 1. Мудрый рекламодатель, или как разговорить клиента

Цель игры – выработать элементарные навыки работы с заказчиком рекламы, столь необходимые сотруднику рекламного агентства. Игра осуществляется в парах. Первому участнику отводится роль заказчика, перед которым стоит задача популярно изложить суть стратегии грядущей рекламной кампании.

Тематика рекламной кампании нарочито далека от области обыденных представлений. Например, в задачу рекламной кампании входит донесение до сознания целевой аудитории того факта, что компьютерная кампания, представляемая заказчиком, является так называемым «системным интегратором». (Преподаватель предварительно

инструктирует слушателя в общих чертах о том, что это такое.) Однако фактический материал является для слушателя не до конца освоенным и присвоенным в силу своей новизны, что позволяет создать ситуация риторического затруднения при объяснении сути вопроса. Это затруднение будет сродни тем проблемам, которые традиционно испытывают настоящие рекламодатели, вынужденные в непривычной обстановке эксплицировать содержание своей коммерческой деятельности, общаясь с непосвященными людьми. Все это формирует почву для расспросов, которыми должен заняться второй участник игры, исполняющий роль рекламиста. В его задачу входит столь полно уяснить себе суть проблемы, чтобы суметь на основе сухого, рационалистически изложенного материала создать яркую, прозрачную и по возможности веселую метафору, представляющую суть компьютерной системной интеграции.

Тема 2. Ценообразование в рекламном бизнесе: его особенности у различных субъектов рекламного рынка.

Деловая игра № 2. Трудно быть Богом, или профессиональный опыт Авессалома Владимировича Изнуренкова

Эта игра служит развитием предыдущей игры. Ее название строится на игре слов, так как «креатор» («Создатель») – слово, являющееся ни много, ни мало одним из синонимов слова «Бог».

Цель игры – научить преодолевать трудности содержательного креатива и не подменять его «рекламщиной», пустопорожними крикливыми фразами и многообещающими дежурными рекламными клише.

Перед началом игры преподаватель объясняет, что А.В. Изнуренков – это эпизодический персонаж романа И. Ильфа и Е. Петрова «Двенадцать стульев», прототипом которого послужил Ю.К. Олеша. Этому работнику газеты «Станок» приходилось выполнять неблагодарную работу – делать анонимные подписи под карикатурами, высмеивающими что-нибудь очень несмешное, например, нарушения при перевозке грузов малой тарификации. «Изнуренков умудрялся острить в тех областях, где, казалось, уже ничего смешного нельзя было сказать. Из такой чахлой пустыни, как вздутые накидки на себестоимость, Изнуренков умудрялся выжать около сотни шедевров юмора».

В процессе этой игры преподаватель предлагает слушателям выступить в роли креаторов, перед которыми стоит задача прорекламировать что-нибудь, на первый взгляд, заведомо «невыигрышное», лишенное внешней эффектности, но в то же время чрезвычайно функциональное и технологически специфичное, например, блок бесперебойного питания. Задача слушателей – остроумно и образно представить функциональную значимость этого устройства, не впав в грех хохмачества и беспочвенных рекламных посулов.

В случае возникновения затруднений преподаватель задает наводящие вопросы, направленных на прояснение конкретных функций устройства и поиску образно значимых аналогий рекламируемого объекта. В заключение разумно представить слушателям удачные способы решения данной рекламной задачи, имеющиеся в мировой и отечественной рекламной практике.

Тема 3. Планирование рекламной деятельности.

Работа представляет собой практикум по производству мультимедийных историй разных жанров на основе сторителлинга:

История успеха в формате сторителлинга: мультимедиа решение (например, история успеха «Как я стал отличником/ нужным»);

Субъективный репортаж в формате сторителлинга: мультимедиа решение (например, репортаж «Готовимся к экзаменам»);

Драма в формате сторителлинга: мультимедиа решение (например, мультимедийная

история «Мой герой»).

Создание истории происходит по следующему алгоритму:

1. Выбираем сторителлера и тип истории: «Кто я», «Зачем я здесь», «Мое видение», поучительные истории, «Я знаю, что вы цените», «Я знаю, что вы думаете».

2. Определяем событие, тему, конфликт, жанр.

3. Разрабатываем структуру: трехчастная или пятичастная драматургическая конструкция, сквозное действие. Далее, место и время, главный персонаж, конфликт/драма, реакции героя, его поступки/решения, эффект неожиданности (сюрприз), проблема выбора, развязка − новое состояние персонажа, логический вывод.

4. Определяем выразительные средства кино-, теле-, мультимедиа режиссуры.

5. Конструируем текст/содержание с использованием различных знаковых систем на основе примеров из открытых источников. Получаем макет.

6. Презентуем проект разработанного сторителлинга в соответствии с темой и жанром.

Форма отчета: презентация результатов в Power Point

Тема 4. Реализация комплекса маркетинговых мероприятий в рекламе и контроль за ее осуществлением.

Ситуация:

«Роллтон» выпускает продукты в двух категориях. Первая – кулинария, в которую входят макароны, приправы, бульоны, супы и заправки для них. Вторая – продукты быстрого приготовления – лапша и картофельное пюре. Учитывая это, коммуникация раньше велась сдержанно, чтобы охватывать взрослую аудиторию.

Компанией был придуман «стажёр», который станет работать всего один день в неделю, но при этом будет постить мемы и общаться с подписчиками не так, как обычно.

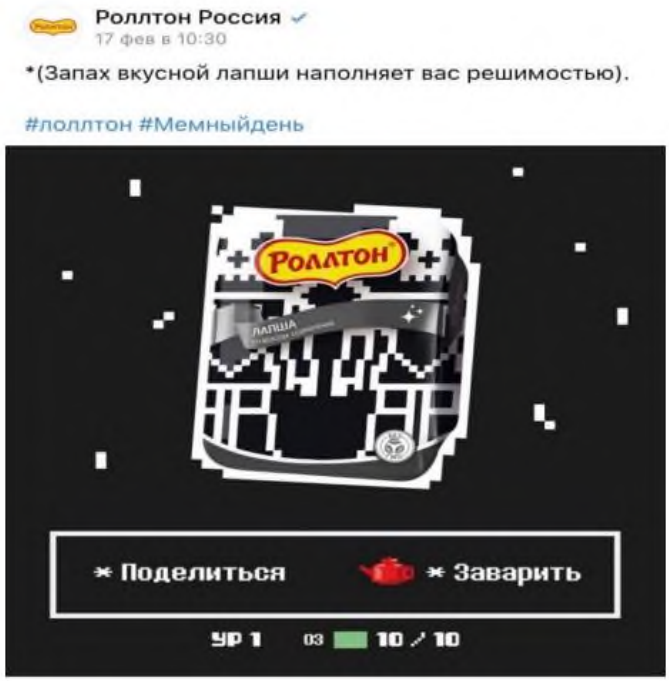
Чтобы убедиться, действительно ли это нужно подписчикам, компания сделала публикацию, в которой рассказала о новой концепции и предложила пользователям самим определить, нужен ли этот формат.

Было выдвинуто условие: если пост наберет тысячу лайков, что в десять раз больше обычного, мы возьмём «стажёра» на работу. В итоге пост собрал 10 тысяч.

Каждый четверг «стажёр» работает вовсю: делает мемный пост, целый день шутит в комментариях, личке и приходит к другим брендам.

В этот день компания полностью меняет тональность и формат контента. Разрешает себе больше шалостей, чем обычно. А чтобы была визуально понятна разница, компания меняет аватарку с классической на «стажёрскую», которая отсылает к мему How do you do fellow kids.

Каждый пост построен по единому принципу: ставится в центр продукт, помещается в среду, к которой делаем отсылку. А сам продукт представляет собой несуществующий вкус – это ключевая отсылка к разным вселенным. Так появился «Роллтон» со вкусом релиза – к выпуску альбома Oxxxymiron. Или со вкусом ответственности – в честь выхода нового «Человека-паука».



Основная задача – объединять разную аудиторию вокруг бренда и строить комьюнити, поэтому посты «стажёра» касаются как узких, так и широких сегментов.

Достучаться до разной аудитории помог узкий таргетинг «ВКонтакте». Он позволяет точечно дистрибутировать контент на нужный сегмент, например фанатов конкретного сериала или игры. Так у компании получилось объединить вокруг бренда совершенно непохожие аудитории, которые тепло приняли «стажёра».

Примеры инициатив «стажёра»:

– Пост для фанатов K-pop-группы Stray Kids, они в ответ устроили флешмоб с покупкой «Роллтона» и даже сделали маску в одной из соцсетей.

– Предложение сделать вкус из мема про аниме JoJo’s Bizarre Adventure реальным, если к этому будет повышенный интерес. Вот уже больше года фанаты просят выпустить реальный продукт с этим вкусом.

– Представление лапши «Роллтон» как «Вермишлен» – замены мишленовским ресторанам. Об этом сразу же написали разные медиа.

Задание:

Необходимо разработать 10 инициатив «стажера».

Основная задача кампании: выстроить взаимодействие с более молодыми пользователями, но при этом не растерять уже имеющихся подписчиков.

Форма отчета: презентация в Power Point, групповое обсуждение.

7.1 Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)

3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)

4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)

5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)

6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)

8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ

9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)

10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)

11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)

12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)

13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2 Основная литература

1. Титова В.А. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2022.— 469 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/45050.— ЭБС «IPRbooks».

2. Синяева, И. М. Реклама и связи с общественностью : учебник для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, Д. А. Жильцов. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19115-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559757.

3. Соколoверов А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс]/ Соколoверов А.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2021.— 214 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41471.— ЭБС «IPRbooks».

4. Кондрашов В.М. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301)/ Кондрашов В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023.— 319 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52650.— ЭБС «IPRbooks».

5. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.— 621 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52666.— ЭБС «IPRbooks».

6. Гусарова В. Управление продажами на территории [Электронный ресурс]: теоретические основы и практические рекомендации/ Гусарова В., Птуха К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 208 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41354.— ЭБС «IPRbooks».

7. Олейник К. Все об управлении продажами [Электронный ресурс]/ Олейник К., Иванова С., Болдогоев Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 331 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/49302.— ЭБС «IPRbooks».

8. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный

ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2015.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

7.3 Дополнительная литература

1. Эриашвили Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Эриашвили Н.Д., Коротков А.В., Синяева И.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.— 463 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10488.— ЭБС «IPRbooks».

2. Управление инвестициями. Управление персоналом. Основы управления персоналом. Управление проектами. Управление рисками. Выпуск 6 [Электронный ресурс]: глоссарий/ В.А. Пономарев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2017.— 216 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22466.— ЭБС «IPRbooks».

3. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джоббер Д., Ланкастер Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.— 621 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16464.— ЭБС «IPRbooks».

7.4 Интернет-ресурсы

1. Сайт по вопросам маркетинга http://www.sostav.ru.

2. Сайты Банка России (Центрального Банка Российской Федерации, Сбербанка, банка ВТБ-24, Росбанка) http://www.sbr.ru; www.sbrf.ru; www.vtb.ru; www.rosbank.ru

3. Сайт Гильдии маркетологов. Информация о мероприятиях, проводимых гильдией, в т.ч. о всероссийском конкурсе выпускных квалификационных работ по специальности http://www.marketologi.ru

4. Лаборатории управления рынком Высшей школы маркетинга и развития бизнеса. Информация об исследованиях рынков различных отраслей и сфер деятельности http://www.marketing.hse.ru Интернет-ресурс

5. Учебники и учебные пособия по маркетингу http://www.alleng.ru

6. Портал учебной литературы, статей по различным направлениям маркетинговой деятельности предприятий и организаций различных отраслей и сфер деятельности http://www. 4p.ru

7. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека –online»: специализируется на учебных материалах для ВУЗов по научно-гуманитарной тематике, а так же содержит материалы по точным и естественным наукам http://www.biblioclub.ru

7.5. Справочные системы

http://www.consultant.ru	СПС «Консультант-Плюс»
http://www.kodeks.ru	СПС «Кодекс»

Органы исполнительной и судебной власти

http://www.government.gov.ru	Правительство Российской Федерации
http://www.minjust.ru	Министерство юстиции Российской Федерации
http://www.minprom.gov.ru	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
http://www.rosprom.gov.ru	Федеральное агентство по промышленности
http://www.mcx.ru	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
http://www.mintrans.ru	Министерство транспорта Российской Федерации

http://www.minsvyaz.ru	Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации
http://www.minfin.ru	Министерство финансов Российской Федерации
http://www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба
http://www.economy.gov.ru	Министерство экономического развития Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru	Федеральная антимонопольная служба
http://www.fstrf.ru	Федеральная служба по тарифам
http://www.gost.ru	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
http://www.arbitr.ru	Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

Сайты периодических изданий

http://www.rg.ru/	Российская Газета
http://www.hozpravo.ru	Журнал «Хозяйство и право»
http://www.kommersant.ru/	Коммерсант
http://www.fingazeta.ru//	Финансовая газета
http://www.vestnik-vas.ru/	Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ
http://www.zakon.ru/	Журнал «Закон»

7.6. Иные источники

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы

ПСК-9 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

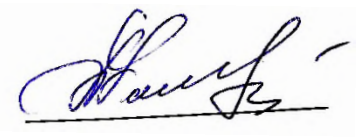
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В МАРКЕТИНГЕ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 9
4. Структура и содержание дисциплины 9
4.1. Структура дисциплины 9
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 15
7.1. Нормативно-правовые документы 19
7.2. Основная литература 19
7.3. Дополнительная литература 19
7.4. Интернет- ресурсы 20
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 20

1. Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина «Цифровизация в маркетинге» предназначен для освоения слушателями навыков разработки программы продвижении товаров (услуги) с применением цифровых технологий.

Целью дисциплины является формирование у слушателей компетенций, связанных с системным подходом к планированию программы продвижения, методами оценки эффективности продвижения и использованием предложенных методик и подходов, основанных на практическом опыте в области цифровых технологий продвижения.

Задачи дисциплины:

- формирование у слушателей понимания основных методов продвижения в области цифровых технологий;

- формирование навыков по управлению маркетинговой командой для привлечения, сохранения и возврата клиентов с помощью цифровых инструментов и Big Data;

- формирование у слушателей навыков разработки маркетинговой стратегии и определения подходов к её реализации.

- формирования навыков по оценке эффективности инструментов в области цифровых технологий.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Сущности и содержания междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования; • Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	• Использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий • Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в	• Организация деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами • Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

			соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации • Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации	

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и	• документов внутренней регламентации в инновационном проекте; • общепринятых видов и методов принятия	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности в сфере разработки и вывода на рынок новых продуктов	• навыки работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ;

коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	управленческих решений; • принципов построения эффективных моделей управления инновационными проектами на основе новых научных подходов; • специфики моделей управления инновациями, их современные тенденции; • основ проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовых понятий и механизмов коммуникации;	• формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	• опыт формирования внутренней отчетности предприятия по инновационным проектам; • навык самостоятельной аналитической работы, опыт принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	• основ нормативные регулирования организационно-управленческой	• использовать нормативные документы при организации управленческой	• навыком работы с нормативными документами в

	деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Цифровизация в маркетинге															**Зачет 2 ч**	**ПСК-1, ОПК-4, УК-2**
1	Тема 1 «Инструменты маркетинга в цифровой среде».	9	3		1	2		6							Д		
2	Тема 2 « Принципы выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде».	9	3		1	2		6							Д		
3	Тема 3 «Разработка и реализация стратегии цифрового маркетинга».	9	3		1	2		6							Д		
4	Тема 4 «Технологии маркетинговой аналитики и больших данных для оценки эффективности».	9	3		1	2		6							К		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: доклад (Д), кейс (К).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 1 «Инструменты маркетинга в цифровой среде».	Специфика комплекса продвижения, основные инструменты цифрового маркетинга. Специфика применения инструментов, основные достоинства и возможные недостатки.	Практикум «Выбор инструментов цифрового маркетинга»
Тема 2 « Принципы выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде».	Специфика выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде. Примеры применения инструментов в отраслевой специфике на практике российских компаний.	Практикум «Определение приоритетных инструментов на примере компании, в которой работает слушатель»
Тема 3 «Разработка и реализация стратегии цифрового маркетинга».	Основные каналы продвижения в цифровой среде. Алгоритм разработки стратегии цифрового маркетинга.	Практикум «Формирование проекта стратегии» на примере компании, в которой работает слушатель.
Тема 4 «Технологии маркетинговой аналитики и больших данных для оценки эффективности».	Технологии анализа в цифровой среде. Методы анализа сквозной аналитики на основе больших данных с целью оценки эффективности. 5 ключевых показателей для оценки.	Практикум «Проведение оценки с применением методов сквозной аналитики»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Тема 1 «Инструменты маркетинга в цифровой среде».	6

2	Тема 2 « Принципы выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде».	6
3	Тема 3 «Разработка и реализация стратегии цифрового маркетинга».	6
4	Тема 4 «Технологии маркетинговой аналитики и больших данных для оценки эффективности».	6
Итого:		**24**

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

Примерные темы заданий для текущего контроля знаний слушателей

Тема итогового практического задания «Цифровизация в маркетинге» (на примерах компаний, в которых работают слушатели):

Тема письменного внеаудиторного задания

- Выбор наиболее эффективных инструментов цифрового маркетинга
- Расчет эффективности на основе сквозной аналитики

Примерные темы докладов для текущего контроля знаний слушателей

1. Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты
2. Анализ конкурентного окружения с помощью инструментов сквозной аналитики
3. Основные инструменты digital-маркетинга
4. Основные каналы продвижения в цифровой среде
5. Базовые этапы формирования стратегии цифрового маркетинга.
6. Основные цифровые инструменты на этапе вывода нового продукта.
7. Специфика выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде.
8. Базовые данные, необходимые для расчета эффективности и их источники. Формула и алгоритм расчета.
9. Этапы и методы контроля реализации плана маркетинга и оценка его эффективности.
10. Взаимодействие различных структур компании при выполнении плана. Основные формы отчетности.

Пример Кейса для текущего контроля знаний слушателей

1. Подобрать любую компанию/бренд
2. Проанализировать маркетинговую стратегию

3. Выскажите свое мнение, используется ли искусственный интеллект в маркетинговой стратегии, его функции (в виде иллюстративного материала с диаграммами)

4. Перспективы ИИ в маркетинговой стратегии бренда (в виде иллюстративного материала с диаграммами)

Список вопросов для промежуточной аттестации по дисциплине

1. Алгоритм планирования и разработки комплекса продвижения, сроки и ожидаемые результаты
2. Анализ конкурентного окружения с помощью инструментов сквозной аналитики
3. Основные инструменты digital-маркетинга
4. Основные каналы продвижения в цифровой среде
5. Базовые этапы формирования стратегии цифрового маркетинга.
6. Основные цифровые инструменты на этапе вывода нового продукта.
7. Специфика выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде.
8. Базовые данные, необходимые для расчета эффективности и их источники. Формула и алгоритм расчета.
9. Этапы и методы контроля реализации плана маркетинга и оценка его эффективности.
10. Взаимодействие различных структур компании при выполнении плана. Основные формы отчетности.

Тестовые задания для текущего контроля знаний по дисциплину «Цифровизация в маркетинге» подготовки к промежуточной аттестации

Вопрос 1. В чем разница Digital Marketing и Интернет - маркетинга? Найдите верный ответ.

- Использует интернет каналы
- Использует также цифровые каналы, которые не относятся к интернету
- Уникальное торговое предложение (преимущество) перед аналогами, выгода для клиента

Вопрос 2. Что не относится к инструментам диджитал маркетинга? Найдите верный ответ.

- Контент-маркетинг (публикации на тематических сайтах, в блоге и др.);
- SMM (продвижение групп в социальных сетях);
- Таргетированная реклама в социальных сетях;
- Контекстная реклама;
- Печатная реклама;
- Медийная реклама;
- SEO (продвижение сайта в поисковых системах);

- Аудио и видео-реклама (реклама в подкастах, онлайн-радио и др.)

Вопрос 3. Что не относится к каналам продвижения цифрового маркетинга? Найдите все верные ответы

- соцсети;
- терминалы самообслуживания;
- интерактивные дисплеи;
- информационно-рекламные цифровые вывески (Digital Signage);
- POS-терминалы; интернет-сайты;
- игровые приставки;
- реклама в кинотеатрах;
- offline-магазины;
- компьютеры, ноутбуки и планшеты;
- цифровое телевидение;
- приложения для смартфонов;
- гаджеты;

Вопрос 4. По каким факторам можно выбрать наиболее эффективные цифровые инструменты продвижения? (выбрать варианты из предложенных)

- Стоимость заявки или обращения с сайта - лида или CPL (Cost per lead)
- Стоимость клиента или CAC (Customer Acquisition Cost)
- Выручка/прибыль с одного клиента
- Возврат инвестиций в маркетинг или рекламу - ROMI (Return on marketing investment)
- Жизненная ценность клиента - LTV (Life time value) или сколько денег приносит каждый клиент в Вашу компанию за весь период сотрудничества

Вопрос 5. Что не относится к оценке эффективности маркетинговых мероприятий? (выбрать варианты из предложенных):

- Бюджет освоен полностью
- Всем понравилось
- Рентабельность маркетинговых инвестиций (Return on Marketing Investment)

Критерии оценки компетенций.

Аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется ответом на испытании и учебными достижениями в семестровый период. Основой для определения оценки по дисциплине служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного рабочей программой.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, стройно его излагает, умеет увязывать теорию

	с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения заданий, использует в ответе материалы литературы, обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную степень овладения программным материалом.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют минимальную степень овладения программным материалом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия

Практикум «Выбор инструментов цифрового маркетинга»

SEO

Практикум включает задания, связанные с выбором инструментов для улучшения видимости сайта в поисковых системах. Некоторые темы для практикума:

- **Исследование ключевых слов**. Нужно определить актуальные слова и фразы, которые потенциальные клиенты используют для поиска продуктов или услуг, и включить их в содержимое сайта и метатеги.
- **Оптимизация контента**. Можно рассмотреть, как оптимизировать контент, мета-теги, заголовки и URL.
- **Построение внешних ссылок**. Нужно изучить, как строить внешние ссылки и улучшать репутацию сайта.
- **Локальное SEO**. Можно рассмотреть, как оптимизировать сайт для местных поисковых запросов.

Для практики можно использовать специализированные инструменты, например, Google Search Console для анализа поискового трафика и производительности, Ahrefs для анализа обратных ссылок и ключевых слов конкурентов.

Контент-маркетинг

Практикум включает задания, связанные с выбором инструментов для привлечения аудитории. Некоторые темы для практикума:

- **Определение цели**. Нужно решить, чего нужно достичь, и подобрать форматы контента. Например, если задача — повысить узнаваемость, подойдут форматы, которые усиливают бренд: спецпроекты, статьи в СМИ, коллаборации.
- **Разработка контент-стратегии**. Она помогает выстроить материалы по этапам воронки: от знакомства до покупки. В стратегии прописывают цели и особенности аудитории, площадки для размещения и дистрибуции, рубрики и форматы контента.
- **Проверка гипотез на практике**. Одну задачу можно решить разными способами, и какой инструмент лучше всего сработает в сфере, подскажут только тесты. Например, одна и та

же тема может по-разному восприниматься в статье в блоге и соцсетях — нужно экспериментировать и смотреть, что даёт наибольший отклик у аудитории.

- **Анализ и адаптация контента**. Нужно посмотреть, какие материалы вызывают отклик у аудитории, а какие остаются без внимания. Это поможет понять, что нужно улучшить, доработать или заменить, чтобы контент продолжал работать эффективно.

Социальные сети

Практикум включает задания, связанные с выбором инструментов для продвижения в социальных сетях. Некоторые темы для практикума:

- **Выбор платформ**. Нужно изучить аудиторию и выбрать 2–3 приоритетные платформы вместо распыления ресурсов. Например, LinkedIn подходит для B2B-маркетинга, Twitter — для новостного контента, TikTok — для вирального контента и привлечения молодой аудитории.
- **Создание контент-плана**. Нужно создать контент-план с разными типами контента (образовательный, развлекательный, продающий).
- **Настройка регулярной аналитики**. Нужно настроить аналитику для отслеживания эффективности и корректировки стратегии.
- **Использование инструментов автоматизации**. Можно рассмотреть, как использовать инструменты автоматизации для планирования публикаций и анализа результатов.

Аналитика

Практикум включает задания, связанные с выбором инструментов для анализа данных в цифровом маркетинге. Некоторые темы для практикума:

- **Выбор инструментов для анализа сайтов**. Можно рассмотреть, как анализировать посещаемость сайта, поведение пользователей, источники трафика. Например, Google Analytics — бесплатный сервис для анализа трафика и поведения пользователей на сайте, Яндекс.Метрика — позволяет просматривать записи действий посетителей на сайте.
- **Выбор инструментов для анализа эффективности маркетинговых кампаний**. Можно рассмотреть, как анализировать конверсию, средний чек каждого покупателя, стоимость привлечения покупателя, прибыльность инвестиций и другие метрики.
- **Выбор инструментов для анализа конкурентов и рынка**. Можно рассмотреть, как использовать разные инструменты для всестороннего анализа конкурентов, их слабых и сильных сторон, возможных угроз с их стороны.

Практикум «Определение приоритетных инструментов на примере компании, в которой работает слушатель»

Включает анализ методов, которые помогают расставить приоритеты в бизнес-процессах, и пример практической задачи. Цель — научить определять ключевые задачи, планировать дорожную карту и балансировать между доставкой ценности и доступными ресурсами.

Методы

Некоторые методы, которые можно включить в практикум:

- **Матрица Эйзенхауэра**. Задачи делятся на четыре категории: срочные и важные, важные, но не срочные, срочные, но не важные, и ни срочные, ни важные. Это позволяет определить, какие задачи требуют немедленного внимания, а какие можно отложить или даже делегировать.
- **Метод MoSCoW**. Инициативы по созданию продуктов разбиваются на четыре категории: Must-Have (критически необходимые), Should-Have (важные), Could-

Have (полезные, но не критичные) и Won’t-Have (необязательные). Приоритеты расставляются сверху вниз — от M к W.

- **Метод QFD (Quality Function Deployment)**. Построение матрицы, которая включает распределённые по приоритету пользовательские требования и рейтинг характеристик определённых функций. Матрица также отображает информацию о характеристиках продуктов-конкурентов.
- **Модель ICE**. Помогает определить приоритет работы на основе трёх критериев: Impact (влияние результата задачи на конкретный процесс или на весь проект в целом), Confidence (уверенность в оценке других показателей) и Ease (простота реализации задачи). Расчёт всех трёх критериев производится в баллах от 1 до 10.
- **Многомерная расстановка приоритетов**. Определяет приоритетность идей новых продуктов на основе комбинации факторов, например потребностей клиентов, состояния рынка и возможностей, а также сроков.
-

Пример

В практике можно рассмотреть задачу, когда команда разрабатывает трекер для подсчёта выпитых за день чашек кофе и стоит выбор из множества задач по доработке продукта. **Решение** может включать:

- **Приоритизацию по модели ICE**. Например, оценку ценности задач по критериям Impact, Confidence и Ease. В результате получается матрица, где наибольший результат означает самый высокий приоритет для выполнения. В примере функционал для онлайн-консультации с врачом, хотя и не имеет самой высокой ценности для бизнеса, является наиболее простым в реализации, — по итогам оценки эта задача получает самый высокий приоритет среди остальных.
- **Использование метода MoSCoW**. Можно разделить инициативы на категории и обсудить приоритеты с командой и клиентами. Например, выделить функции, которые необходимы для работоспособности продукта (Must-Have), и функции, которые не являются обязательными, но могут быть полезны (Could-Have). Модель MoSCoW динамична и оставляет пространство для пересмотра приоритетов: фича, которая получила приоритет Won’t-Have, однажды может превратиться в Must-Have.

Ресурсы

Для изучения методов определения приоритетных инструментов в управлении компанией можно использовать:

- **Статьи на сайтах**:
  - **blog.productfocus.ru** — гайд по инструментам приоритизации, включая модель выбора инструментов (модель ВИП).
  - **copymate.app** — блог о техниках эффективного определения приоритетов в бизнесе, включая применение Agile-подходов и цифровых инструментов.
  - **kaiten.ru** — блог о методах приоритизации задач, включая модели RICE, ICE и WSJF.
- **atlassian.com** — сайт, на котором представлены системы расстановки приоритетов, включая метод MoSCoW и систему RICE

Практикум «Формирование проекта стратегии» на примере компании, в которой работает слушатель.

Формирование видения и миссии предприятия. Нужно установить объект исследования, проанализировать формулировки видения компаний, оценить их достоинства и недостатки, сформулировать видение на основе оценки текущего состояния дел на предприятии.

Методы стратегического анализа. Рассматриваются, например, анализ внешней и внутренней среды предприятия, базовые типы стратегий и бизнес-планирование.

Разработка стратегий конкурентных преимуществ. В заданиях нужно разработать стратегии минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, инноваций, оперативного реагирования, синергизма.

Практикум «Проведение оценки с применением методов сквозной аналитики»

Цель практикума — помочь компаниям понять, какие маркетинговые каналы действительно приносят прибыль, а какие требуют доработки. Также цель — выявить узкие места, оптимизировать маркетинговые кампании и повышать общую рентабельность инвестиций в рекламу.

Задачи

Некоторые задачи, которые можно решить в рамках практикума:

- **Проанализировать эффективность разных каналов маркетинга**. Например, создать отчёт, в котором будут представлены данные о расходах на рекламу, количестве лидов и продаж по каждому каналу.
- **Выявить, на каком этапе воронки продаж есть проблемы**. Отчёт сквозной аналитики позволяет проследить, на каком этапе есть проблемы, и оперативно скорректировать план и стратегию.
- **Сегментировать аудиторию**. Например, выделить группы клиентов, которые оставили заявку, но не дошли до сделки, и предложить им специальные условия.
- **Тестировать новые идеи**. Например, проводить А/Б тесты для новых рекламных инструментов.
- **Автоматизировать отчётность**. В системах сквозной аналитики есть дашборды и графики, на которых наглядно представлены результаты работы.

Инструменты

Для проведения анализа с применением методов сквозной аналитики можно использовать, например:

- **Сервисы сквозной аналитики**. Они объединяют данные из различных источников: рекламных кабинетов, CRM-систем, веб-аналитики, коллтрекинга и других инструментов.
- **Системы бизнес-аналитики**. Например, Google Data Studio, Microsoft Power BI, Tableau.
- **Инструменты визуализации**. Таблицы, диаграммы, графики — помогают сделать результаты анализа доступными для понимания, выделить ключевые моменты и тренды.

Ресурсы

Для обучения проведению анализа с применением методов сквозной аналитики можно использовать:

- **Онлайн-курсы** по сквозной аналитике. Например, «Сквозная аналитика для маркетологов» от «Нетологии», «Сквозная аналитика» от Skillbox.
- **Образовательные ролики** по сквозной аналитике. Например, цикл публикаций от «Яндекс.Метрики» посвящён методам интеграции данных, собранных с различных устройств, для создания цельной картины пользовательского пути.
- **Видеоуроки** по внедрению сквозной аналитики, например, «Сквозная аналитика — это просто! Внедрение сквозной аналитики (обучение)» от Стаса Быкова.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Хуссейн, И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации : учебник для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568206.
2. Кошик Авинаш. Веб-аналитика 2.0 на практике. Тонкости и лучшие методики.– Издю: Диалектика, 2019. – 528с.
3. Роуз Р., Пулицци Д. Управление контент-маркетингом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 220 с.

7.3. Дополнительная литература

4. Шеффер М. Рентабельность влияния – ШКИМБ, 2013. – 208 с.
5. Фролкин И., Меркулович Т. Performance-маркетинг. Заставьте интернет работать на вас - М.: Альпина Паблишер, 2016 г. – 230 с.
6. Практическое руководство по сегментированию рынка, С. Дибб, Л. Симкин. – СПб.: Питер, 2001

7.4. Интернет- ресурсы

- https://sales-generator.ru/blog/digital-marketing/
- https://www.demis.ru/articles/digital-marketing/
- https://www.bizmaster.xyz/2017/04/8-trendiv-digital-marketingu.html
- https://www.bizmaster.xyz/2018/03/vidminna-idea-dlya-internet-marketyngu.html
- https://ads.google.com/
- https://mediascope.net/
- https://mediametrics.ru/rating/ru/online.html
- https://wordstat.yandex.ru/
- https://www.similarweb.com/
- Комплекс маркетинга. // Marketopedia.ru Свободная энциклопедия маркетинга http://www.marketopedia.ru/6-kompleks-marketinga.html.
- Кузнецов А.И. Сравнение классических методов анализа и разработки стратегии (матриц) с методами, основанными на нечеткой логике (см. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_1948/).
- Федоров Д.С. Построение карты восприятия как эффективный инструмент выбора рыночной позиции продукта (см. http://www.dis.ru/library/market/archive/2003/6/256.html).
- Фэррис П. У., Бендл Н. Т., Пфайфер Ф. И., Рейбштейн Д. Дж. Маркетинг и финансы (Глава из книги «Маркетинговые показатели») (см. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/marketing&finances.htm).

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы

ПСК-1 Определение направлений развития организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Обеспечивает реализацию управленческих решений

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA А.О. Календжян

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины....10
4. Структура и содержание дисциплины....10
4.1. Структура дисциплины 10
4.2 Содержание дисциплины 12
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине ……13
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 15
7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины 17
7.1. Нормативно-правовые документы 25
7.2. Основная литература 26
7.3. Дополнительная литература 26
7.4. Интернет-ресурсы 26
7.5. Справочные системы 27
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....27

1. Цели и задачи дисциплины.

Ни одна коммерческая компания не может обойтись без инвестиционной деятельности. Очевидно, что инвестирование невозможно без разработки плана создания бизнеса, который описывается в бизнес плане инвестиционного или инновационного проекта. В дисциплине формируются компетенции, связанные с технологией разработки бизнес плана.

Дисциплина формирует у слушателей знания о структуре и содержании бизнес плана, технологии его разработки и выработке навыков разработки бизнес-плана.

Изучение дисциплины предусматривает помимо лекционного материала, проведение семинарских и практических занятий, а также самостоятельную работу слушателей над отдельными темами и вопросами дисциплины

Цель дисциплины – формирование знаний о целях, порядке и технологии обоснования инвестиционных решений с помощью бизнес-планирования.

Задачи дисциплины:

- Понимать принципы оценки эффективности проектов
- Владеть технологией разработки бизнес плана
- Принимать управленческие решения в процессе разработки бизнес плана о последовательности и параметрах выполнения инвестиционного проекта на основе комплексного анализа проекта или бизнеса;
- Разрабатывать бизнес-модель;
- Готовить исходные данные для инвестиционного проекта;
- Проводить комплексный анализ проекта;
- Разрабатывать инвестиционный план проекта или бизнеса;
- Разрабатывать финансовую и инвестиционную часть бизнес-плана инвестиционного проекта.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 6. Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-9 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	• Теории управления корпоративными финансами; • Основ бухгалтерского и управленческого учета; • Принципов и подходов к формированию финансовых планов организаций; • Основ формирования системы мониторинга и отчетности; • Теоретических основ формирования и анализа денежных потоков инвестиционных проектов. • Механизмов влияния на финансовую результативность управленческих действий, осуществляемых в рамках финансового контроллинга, причин возникновения и путей рационализации затрат компании. • Основ стратегического менеджмента и маркетинга • Основных понятий и современных принципов работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных • Основ управления проектами • Основ теории корпоративных финансов • Основ бизнес-планирования и	• Находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития бизнеса; • Подготавливать и анализировать прогнозные и фактические формы финансовой отчетности; • Рассчитывать показатели коммерческой эффективности • Формировать бюджеты и финансовые планы организаций; • Готовить прогнозы социально-экономических показателей деятельности предприятия, отраслей, региона и экономики в целом; • Проводить финансово-экономическую оценку эффективности деятельности организаций; • Идентифицировать риски с использованием различных инструментов • ориентироваться в видах стоимости предприятия (бизнеса) и принципах оценки;	• Методами оценки финансовой эффективности разработанных проектов с учетом неопределённости; • Методами идентификации рисков и их оценки; • Методами влияния на финансовую результативность компании управленческих действий, осуществляемых в рамках финансового контроллинга; • Подходами к разработке бюджетов и финансовых планов организаций • Методами подготовки и анализа прогнозных и фактических форм финансовой отчетности • Методами управления финансами корпорации • навыками оценки стоимости предприятия (бизнеса), разработки и принятия управленческих решений, основанных на критерии стоимости; • методами финансово-

		прогнозирования • Основных положений национальных и международных стандартов и руководств в области управления информационными технологиями и информационной безопасности • Основных информационных технологий, применяемых в процессе финансового консультирования • Требований к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования • Бюджета организации на внедрение и поддержание аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования	• осуществлять сбор, анализ и обработку данных оцениваемого предприятия в целях управления его стоимостью; • анализировать экономическую и финансовую информацию, интерпретировать полученные результаты, разрабатывать модели, необходимые для решения задач оценки стоимости и управления на основе стоимости; • выбирать оптимальные методы оценки и управления стоимостью предприятия (бизнеса). • решать практические задачи по оценке и управлению стоимостью бизнеса. • Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации • Формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования • Понимать особенности бизнеса организации и его функционирование • Определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации • Руководить разработкой корпоративных регламентных документов по процессу финансового консультирования	экономических расчетов, направленными на выявление и оценку стоимости бизнеса; • навыками разработки стратегии и моделирования стоимости бизнеса; • Создания методологии финансового консультирования и финансового планирования • Формирования стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования • Руководства разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию • Утверждения методик по финансовому планированию, методик определения инвестиционного профиля клиентов • Согласования позиций и выработки единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами • Координации структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования • Формирования требований к

			• Оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования • Пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию	методическому обеспечению процесса финансового консультирования • Внедрения единой методологии финансового планирования
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-10 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	• Принципов целеполагания, организационного планирования и прогнозирования • Национальных и международных стандартов, лучшие практики по построению систем управления рисками • Законодательства Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками • Современных методов и приемов психологии управления	• Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения • Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками • Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации • Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками • Применять термины и принципы риск-менеджмента • Описывать бизнес-процессы с учетом рисков • Вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере управления рисками в рамках подразделения • Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального	• Определения целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований вышестоящего руководства • Подбор работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками • Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников • Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения • Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения

			представления данных) на уровне продвинутого пользователя • Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников • Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении • Составлять календарный план работ работников • Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения • Прогнозировать и определять потребность в работниках	• Реализация плана построения системы управления рисками • Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения • Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		• Знания требований разработки и реализации организационно-управленческих решений	• Умения применять методы оценки операционной и организационной эффективности организационно-управленческих решений, социальной значимости, учитывая социальную и этическую ответственность за принятые решения	• Навыками внедрять изменения, обеспечивать реализацию текущих процессов и адаптировать систему управления в соответствии с принятыми стратегическими и тактическими управленческими решениями.
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		• положений методологии научного исследования; • общенаучных методов проведения	• использовать методы анализа и мышления при составлении научного текста в соответствии со спецификой	• успешное и систематическое применение навыков публичной речи и письменного

	современного научного исследования	профессиональной деятельности • использовать сформированные систематические знания об основных методах научного исследования: анализе, синтезе	аргументированного изложения собственной точки зрения; • сформированное умение реализовывать методы научного исследования

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Бизнес планирование															**Зачет 2 ч**	**ПСК-9, ПСК-10, ОПК-3, УК-1**
1	Тема 1 «Инструменты маркетинга в цифровой среде».	9	3		1	2		6							К		
2	Тема 2 « Принципы выбора цифровых инструментов B2C и B2B среде».	9	3		1	2		6							Д		
3	Тема 3 «Разработка и реализация стратегии цифрового маркетинга».	9	3		1	2		6							К		
4	Тема 4 «Технологии маркетинговой аналитики и больших данных для оценки эффективности».	9	3		1	2		6							К		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

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

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 1 Основы бизнес-планирования	Понятие бизнес-плана проекта. Цели и виды бизнес-планов. Для кого предназначен бизнес план. Задачи, которые должен решать бизнес плана. Формирование команды для подготовки бизнес-плана. Бизнес модель как основа для разработки бизнес плана.	***Практическое занятие - разбор кейсов*** Разбор примеров реальных бизнес планов, написанных для различных пользователей и с различными целями.
Тема 2. Структура и содержание разделов бизнес плана.	Структуры бизнес планов. Краткий обзор содержимого разделов бизнес-плана: резюме, описание компании, продукты и услуги, анализ рынка и конкуренции, маркетинг и сбыт, инвестиционный и организационные планы, анализ рисков, финансовые показатели и потребность в финансировании. Приложения к бизнес плану. Основные этапы разработки бизнес плана	***Практическое занятие - диспут*** Проведение анализа структуры и содержания примеров бизнес планов.
Тема 3. Программные продукты, используемые при разработке бизнес-планов.	Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Программные продукты фирмы Альт-Инвест. Программные продукты фирмы ИНЕК. Программные продукты фирмы PRO-INVEST IT. Использование Microsoft Excell при разработке бизнес планов. Сравнительный анализ компьютерных продуктов Основные этапы выполнения оценки	***Практическое занятие - разбор кейсов*** Анализ финансовых моделей проектов разработанных с использованием различных программных продуктах и проведение их сравнительного анализа.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
	инвестиционных проектов с использованием компьютерных программ	
Тема 4. Основные ошибки при разработке и презентации бизнес планов	Ошибки при выборе точки зрения на проект Ошибки качественного и количественного риск анализа проектов Ошибки при подготовке исходной информации и проведении расчетов эффективности Ошибки на этапе представления результатов потенциальным инвесторам	***Практическое занятие - разбор кейсов*** Анализ бизнес планов и выявление в них ошибок

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
Тема 1 Основы бизнес-планирования	Цели, задачи, и функции бизнес-планирования. Роль и назначение бизнес-плана. Виды бизнес-планов.	6
Тема 2. Структура и содержание разделов бизнес плана.	Организация процесса бизнес-планирования. Типовая структура бизнес-плана. Взаимосвязь разделов бизнес-плана.	6
Тема 3. Программные продукты, используемые при разработке бизнес-планов	Характеристика общих требований, предъявляемых к бизнес-плану. Проведение экспертизы проекта. Выбор из альтернативных вариантов	6
Тема 4. Основные ошибки при разработке и презентации бизнес планов	Основные принципы проведения оценки эффективности инвестиций. Понятие потоков платежей инвестиционного проекта. Понятие ставки дисконтирования, методы ее определения.	6
	Итого:	**24**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- групповой проект и задание.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей навыков разработки финансовой и инвестиционной части бизнес-плана инвестиционного проекта; владения технологией разработки бизнес плана; подготовки исходных данных для инвестиционного проекта; проведения комплексного анализа проекта; разработки инвестиционного плана проекта или бизнеса; принимать управленческие решения в процессе разработки бизнес плана о последовательности и параметрах выполнения инвестиционного проекта на основе комплексного анализа проекта или бизнеса; разрабатывать бизнес-модель.

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

Порядок аттестации по дисциплине

В процессе обучения используется аудиторная и внеаудиторная работа. В рамках очных занятий слушатели готовят самостоятельный задания, они также участвуют в групповой работе, объединяясь в малые учебные группы (3-5 человек) и проводя совместную подготовку полученных групповых заданий. В рамках самостоятельной работы слушатели готовят домашние проекты по дисциплину.

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

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

Итоговая аттестация в формате зачета приходит в двух вариантах

Вариант 1 – защита результатов итоговой работы.

Оценка «зачет» выставляется, если:

Задание выполнено по утвержденной процедуре и соответствует полученному заданию;

- Выводы грамотно сформулированы, обоснованы и соответствуют исходной информации;
- Слушатель правильно и аргументировано ответил большую часть вопросов при защите работы;
- Слушатель выполнил внеаудиторное задание.

Оценка «незачет» выставляется, если:

- Структура не соответствует полученному заданию;
- Выводы не обоснованы, нарушена логика изложения материала;

- В работе допущены ошибки;
- Слушатель не смог правильно ответить на вопросы при защите работы;
- Слушатель не выполнил внеаудиторное задание.

Вариант 2 – тест.

Оценка

- «зачет» - число правильных ответов на вопросы теста ≥ 60%
- «незачет» число правильных ответов на вопросы теста≤60%

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

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

Методические рекомендации для выполнения заданий

На практических занятиях слушатели выполняют задания, связанные с анализом конкретных проблемных ситуаций, методиками планирования и оргнизации крупномасшлабных измеенний в компании, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, круглых столах, участием в деловых и ролевых играх.

При выполнении практических заданий необходимо:

1. Изучить теоретический материал по конкретной теме.

2. Решить ситуационные задачи.

3. Сделать выводы.

Методические рекомендации по подготовке к групповому проекту

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

Возможны следующие альтернативные варианты:

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

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

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

3.В.5.2. Структура бизнес-плана

Групповой проект «Составление бизнес-плана».

Выберите форму собственности предприятия, вид деятельности, составьте бизнес-план по следующей схеме:

1. Раздел "Титульный лист" и "Резюме".

2. Раздел "Описание фирмы". Особенности описания предприятия в бизнес-плане (БП).

3. Раздел "Продукт и услуга". Особенности описания продуктов и услуг в БП.

4. Раздел "Анализ рынка". Описание состояния и перспектив развития отрасли в БП. Описание основных сегментов рынка. Принципы выбора целевых рынков. Анализ конкурентов.

5. Раздел "План маркетинга". Выбор маркетинговой стратегии товарной политики. Выбор стратегии ценообразования. Методы ценообразования. Сбытовая политика. Коммуникативная политика. Бюджет маркетинга.

6. Раздел "Производственный план". Потребность в долгосрочных активах и оборотном капитале инвестиционного проекта.

7. Раздел "Организационный план". Организационная структура и кадровая политика фирмы. Построение календарного плана.

8. Анализ рисков в бизнес-плане. Методы оценки рисков в БП. Методы нейтрализации и снижения рисков.

9. Раздел "Финансовый план".

3.В.5.4. Оценка эффективности проекта

Групповой проект «Оценка эффективности проекта»

1. Оценка эффективности проекта в целом и участия в проекте. Основные принципы проведения оценки эффективности инвестиций.

2. Понятие потоков платежей инвестиционного проекта. Понятие ставки дисконтирования, методы ее определения.

3. Показатели эффективности инвестиций (NPV, PI, IRR, PBP). Взаимосвязь показателей эффективности инвестиций. Выбор проекта из альтернативных вариантов с помощью показателей эффективности инвестиций

4. Прогноз запаса финансовой прочности (оценка безубыточности). Задачи, решаемые методом анализа чувствительности, и методика его проведения. Использование метода сценариев в БП.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Какие задачи должен решать бизнес план.
2. Элементы составляющие бизнес модель.
3. Цели и виды бизнес-планов.
4. Структуры бизнес планов.
5. Цель и содержание резюме.
6. Цели и содержание описания компании.
7. Цели и содержание описания продуктов и услуг.
8. Цели и содержание анализа рынка и конкуренции компании.
9. Цели и содержание описания маркетинга и сбыта.
10. Цели и содержание описания инвестиционный и организационные планы.
11. Цели и содержание анализа рисков.
12. Цели и содержание описания финансовые показатели и потребности в финансировании.
13. Основные этапы разработки бизнес плана.
14. Возможности и сравнительный анализ программных продуктов, используемых при разработке бизнес-планов.
15. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов.
16. Ошибки при выборе точки зрения на проект.
17. Ошибки качественного и количественного риск анализа проектов.
18. Основные показатели эффективности инвестиционных проектов.

19. Ошибки при подготовке исходной информации и проведении расчетов эффективности.

20. Ошибки на этапе представления результатов потенциальным инвесторам.

Формой промежуточной аттестации является зачет. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 80 и более баллов (суммируются баллы, полученные при выполнении групповых проектов и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
80 и более	*«зачтено»*	Слушатель знает основные понятия, категории и инструменты составления бизнес-планов. Слушатель умеет составлять бизнес планы, прогнозировать их с учетом различных факторов. Слушатель владеет навыками прогнозирования и оценки эффективности бизнес-планов.
менее 80	*«не зачтено»*	Слушатель не знает основные понятия, категории и инструменты составления бизнес-планов. Слушатель не умеет составлять бизнес планы, прогнозировать их с учетом различных факторов. Слушатель не владеет навыками прогнозирования и оценки эффективности бизнес-планов.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия

Тема 1 Основы бизнес-планирования

Цель: закрепление теоретических знаний и отработка практических навыков при составление бизнес-плана. Приобретение навыков анализа разделов бизнес – плана организации. Изучить теоретические основы бизнес-планирования. Рассмотреть существующие методики создания бизнес-планов. Научиться разрабатывать структуру бизнес-плана, в полной мере соответствующего его целям. Научиться выделять наиболее значимую информацию отдельных разделов бизнес-плана.

Технические средства: компьютер с выходом в систему Интернет, калькулятор, учебные шаблоны бизнесплана.

Теоретическая часть.

Бизнес-план – это документ, в котором дается описание основных разделов развития фирмы на конкурентном рынке с учетом собственных и заемных финансовых источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков, возникающих в процессе реализации предпринимательских проектов.

Бизнес-план при создании собственного дела должен включать следующие разделы:

1) общая характеристика фирмы (резюме);
2) характеристика товаров (услуг);
3) рынки сбыта товаров (услуг);
4) конкуренция на рынках сбыта;
5) план маркетинга;
6) план производства;
7) организационный план;
8) риски в деятельности фирмы;

9) финансовый план;

10) приложения.

Бизнес-план инвестиционного проекта должен включать следующие разделы:

1) вводная часть;

2) обзор состояния отрасли, к которой относится предприятие;

3) производственный план реализации проекта;

4) план маркетинга и сбыта продукции предприятия;

5) организационный план реализации проекта;

6) финансовый план реализации проекта;

7) оценка экономической эффективности затрат, осуществленных в ходе реализации проекта.

Алгоритм выполнения задания.

Используя учебный шаблон бизнес-плана и опорный конспект, составьте и рассчитайте бизнес-план, сделайте выводы.

Практическое задание выполняется индивидуально в течение восьми практических занятий, темы создания бизнес-планов согласовываются с преподавателем. Практическое задание состоит из нескольких этапов, которые позволяют: - последовательно изучить теоретический материал по бизнес- планированию; - приобрести навыки по анализу методик, с вязанных с составлением бизнес-планов; - подготовить проект структуры бизнес-плана предприятия сферы услуг; - составить резюме бизнес-плана. Отчет о выполнении практического задания необходимо представить на листах формата А4 в печатной форме, либо написанный от руки. Титульный лист задания оформляется в соответствии со всеми предъявляемыми требованиями. Он содержит четко сформулированную цель создания бизнес-плана. В работе должен быть представлен перечень разделов проектируемого бизнес-плана. Следует внести пояснения к разделам, 2 включаемым в бизнес-план (дается характеристика информации, которая будет содержаться в отдельных разделах бизнес-плана, перечень необходимых документов, таблиц, рисунков, показателей, а также формул для расчетов). Завершает работу текст резюме бизнес-плана (1- 2 стр.).

Содержание отчета: 1. Титульный лист. 2. Структура бизнес-плана (перечень включаемых разделов). 3. Содержание разделов бизнес-плана (только перечень необходимой в документе информации). 4. Резюме бизнес-плана.

Тема 2. Структура и содержание разделов бизнес плана.

Цель: приобрести практические навыки анализа содержания бизнес плана.

Общие теоретические сведения:

Бизнес-план является основным документом в организации цивилизованной предпринимательской деятельности и реализации инвестиционных проектов. Он является развернутым технико-экономическим, организационным, коммерческим, управленческим обоснованием целесообразности того или иного вида бизнеса.

Хотя для малых предприятий может разрабатываться только один бизнес-план, для большинства предприятий бизнес-план - только один из планов их производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности. Бизнес-план - план производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия, занимающий промежуточное положение между стратегическим планом предприятия и его годовым планом маркетинга.

Бизнес-план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия.

Разработка бизнес-плана позволяет получить ответы на следующие вопросы:

• как начать дело;

• как эффективно организовать производство;

• когда будут получены первые доходы;

• как скоро можно будет расплатиться с кредиторами;

• как уменьшить возможный риск

В теории и практике нет жестко регламентированной структуры бизнес-плана: она может быть различной в зависимости от выполняемой функции - одна для начинающего предпринимателя и другая для действующего предприятия.

Обычно бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. резюме (введение)
2. общее описание фирмы ;
3. продукция и услуги;
4. маркетинг-план;
5. производственный план;
6. управление и организация;
7. капитал и юридическая форма фирмы;
8. финансовый план.

Фактически *резюме* является сокращенной версией плана, это своего рода уведомление о намерениях. После прочтения резюме рецензент должен иметь относительно ясное понимание того, что будет представлено в более детальной форме в остальной части плана. **Резюме следует писать после завершения работы над планом**. Резюме должно возбуждать немедленный интерес у рецензента. Интерес должны вызывать концепция, норма прибыли или просто стиль изложения.

Объем *описания компании* не должен превышать несколько страниц. Раздел лучше начинать с анализа текущего состояния отрасли, в которой функционирует предприятие; показать тенденции развития отрасли. Необходимо показать, какое место в отрасли занимает предприятие, и приступить к его описанию.

Здесь можно кратко рассказать об истории развития предприятия (дать основания компании, ее основные успехи или достижения). Краткие сведения о предприятии должны, как правило, включать следующее:

1. общие сведения: расположение предприятия, занимаемая площадь; количество зданий и цехов (собственный или арендованный), выгодность расположения, количество работников;
2. характеристика основных фондов предприятия: состояние, износ оборудования, оценка стоимости оборудования, стоимость арендованного оборудования, стоимость неустановленного оборудования;
3. является ли компания производственной, торговой или действует в сфере услуг; что и как она намерена предоставлять своим клиентам;
4. в каких географических пределах она планирует развивать свой бизнес;
5. имеет ли компания разработанный ассортимент товаров; как ведет маркетинг своих продуктов и стремится расширить масштабы деятельности.

Очень важно внятно сформулировать цели бизнеса. Возможно, компания стремится выйти на определенный объем продаж или в определенные географические регионы.

Задачей раздела *«Продукция и услуги»* является описание в наиболее сжатой форме характеристик товаров и услуг, предлагаемые данным бизнесом. Поскольку предприниматель, вероятно, намного лучше разбирается в избранной области, нежели инвестор, важно, чтобы характеристики и привлекательные черты продуктов и услуг были описаны в простой и ясной форме.

В этот раздел обычно включается следующая информация.

1. Физическое описание. Описание физических характеристик продукции. Фотография, рисунок продукта или рекламный проспект. При описании услуг лучше применять диаграммы.
2. Использование и привлекательность товара. Дав точное описание продукции или услуг, предприниматель должен особо остановиться на возможности их использования и на привлекательных сторонах. Подчеркнуть уникальность товара.

3. Разработка и развитие. Важно уделить особое внимание разработке продукции или услуги, в том числе вопросу о том, как шло развитие этого процесса вплоть до настоящего момента и как оно видится в будущем. Полезно прокомментировать готовность продукции или услуг к выходу на рынок, поскольку это поможет оценить жизнеспособность предприятия.

В *плане маркетинга* говорится о характере намеченного бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех. Цель раздела – разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся, на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт товара.

Как документ для внутреннего планирования, бизнес-плана должен быть подробным планом производственной деятельности. Цель *производственного плана* – доказать потенциальным инвесторам, что экономический потенциал предприятия способен обеспечить производственную программу, предусмотренную бизнес-планом.

Основные вопросы, на которые нужно ответить в этом разделе бизнес-плана:

1. Изготовление продукции. Когда речь идет о производстве, важно рассмотреть процесс производства продукции. Обычно предусматривается описание зданий, оборудования, потребностей в сырье и трудовых ресурсах, технологических процессов, сборочных линий и робототехники, а также возможностей бизнеса, в частности производственные мощности и программы контроля качества. Целесообразно привести технологические схемы производства основных видов продукции, характеристики оборудования.
2. Обслуживание и сервис. В плане может быть рассмотрен уровень сервиса, который компания обеспечивает после того, как потребитель приобретет товар или услугу.
3. Внешние воздействия. Следует рассмотреть такие факторы:

- производственные ресурсы. Способ работы компании зависит от цен и наличия производственных ресурсов, таких как труд и сырье. Такие ресурсы подвержены внешним воздействиям;

- изменения в технологии;

- клиенты. Предпринимателю следует считаться с влиянием, исходящим от клиентуры;

4. Меры по правовой защите. К ним относятся патенты, товарные знаки.

В разделе *управление* должны быть рассмотрены следующие вопросы:

- менеджеры и организаторы. В разделе представлены краткие сведения, отражающие уровень квалификации и профессиональные достижения каждого из членов команды.

- организационная структура. В этом подразделе нужно показать, прежде всего, управленческую структуру. Краткое количество отделов, цехов их основные функции.

- кадровая политика и стратегия. В разделе представлены вопросы: пакет льгот; премии; планы стимулирования; процедура найма рабочих.

Рассматривая капитал и юридическую форму компании, предприниматель сообщает, какая юридическая форма будет выбрана и как будет капитализировано предприятие:

- структура компании, юридическая форма и способы финансового участия;

- требования в отношении капитала. Источники средств, имеющихся в настоящее время, а также тех, к которым предполагается прибегнуть в будущем.

Цель *финансового раздела* бизнес-план – обобщение материалов предыдущих разделов и представление их в стоимостном выражении. Следует подчеркнут важность и достоверность представляемых данных. Во многих отношениях финансовый план – наиболее гибкая по форме часть бизнес-плана.

Финансовый план содержит следующие основные моменты:

- сводный прогноз доходов и расходов. Задача этого подраздела – показать, как будет формировать, и изменяться прибыль;

- отчет о денежных потоках – отражает сведения о денежных поступлениях и выплатах: поступление выручки от продаж, фактическая оплата затрат предприятия и проч.;

- баланс активов и пассивов предприятия, финансовые коэффициенты и статистические показатели.

В бизнес-плане необходимо рассчитать:

- себестоимость продукции;
- расход материала на 1 месяц работы;
- количество изделий выпускаемые за 1 месяц работы;
- прибыль предприятия и рентабельность его.

Порядок выполнения практических заданий:

1. Разделится на группы.
2. Выбрать тему бизнес-плана.
3. Составить бизнес-план, выполняя предложенные практические задания.
4. Сделать вывод по проделанной работе.
5. Защитить бизнес-план.

Темы бизнес-планов:

1. Бизнес-план автомойки самообслуживания
2. Бизнес-план картинга
3. Бизнес-план проката автомобилей
4. Бизнес-план шиномонтажа
5. Бизнес план эконом-такси
6. Бизнес-план автошколы

Практические задания:

1. Определитесь, какой именно продукт вы готовы предложить покупателю. Опишите его особенность, отличие от подобных предложений, уже существующих на рынке. Это могут быть его качественные характеристики, или ценовая политика, или особый метод продвижения к покупателю, дополнительные услуги. В этом же разделе укажите количество товара, которые вы сможете предложить за какой-либо период времени (например, за месяц).

2. После того, как продукт приобрел четкие очертания, нужно выделить круг ваших потенциальных клиентов. Подумайте, кто будет покупать ваш продукт. Составьте портрет вашего покупателя: где он находится, каков уровень его дохода, почему он будет покупать ваш продукт, какое количество он сможет приобрести.

3. Приглядитесь к своим конкурентам**:** какие у них преимущества перед вами. Учтите тот факт, что ваши потенциальные покупатели в данный момент уже пользуются аналогичными товарами ваших конкурентов. Какие методы вы сможете применить, чтобы привлечь их внимание к своей продукции?

4. Продумайте месторасположение своего предприятия: оно должно быть доступным для ваших клиентов, и в то же время удобным для вас в смысле наличия необходимой инфраструктуры.

5. Создайте организационную структуру своего бизнеса. Выделите основные блоки деятельности (например, закупка сырья, продажа готовой продукции, ведение бухгалтерского учета и т.д.). В зависимости от этого определите, сколько работников и какой квалификации вам потребуется. Разграничьте сферы ответственности и структуру подчиненности.

6. Следующей стадией подготовки функционирования собственного бизнеса будет выбор материальной базы для создания условий возникновения вашей продукции. Какие ресурсы будут необходимы, какое оборудование нужно закупить, какое помещение потребуется – все это должно быть отражено в бизнес-плане до мелочей.

7. Постарайтесь определить количественный объем вашей деятельности, в зависимости от производительности, графика работы, предполагаемого спроса на ваш товар. Результаты внесите в производственный план.

8. Составьте календарный помесячный план расходов, включающий:
- этап первоначальных вложений до момента запуска собственного бизнеса – внесите все расходы на приобретение материальной базы, рекламу, привлечение работников,

оформление необходимой документации;
- этап начального развития бизнеса – просчитайте все текущие расходы: на заработную плату и отчисления по ней, коммунальные услуги, аренду, налоги, закупку сырья, транспортные расходы. У вас должна получиться таблица расходов, где сверху указаны месяцы, слева – статьи расхода, внизу каждой колонки подбит итог расходов.

9. Составьте календарный помесячный план предполагаемых доходов. Реально оценивайте ваши перспективы, лучше применить «пессимистический» прогноз – то есть взять минимальные значения. Учтите, что ваш бизнес должен пройти стадию становления, когда доходы будут меньше предполагаемого уровня.

10. Совместите план доходов и план расходов для подсчета вашей ежемесячной прибыли. Возможно, первые месяцы она будет принимать отрицательные значения, на этот факт нужно обратить особое внимание при расчете суммы первоначальных вложений. Пока доход не станет стабильным, текущие расходы все равно придется оплачивать, и, если у вас не будет запаса средств, придется изымать их из оборота, тем самым уменьшая объемы своей деятельности.

11. Определитесь с источниками получения средств. Если вы предполагаете использовать кредитные ресурсы, не забудьте включить эти выплаты в план расходов.

12. Подумайте, какие факторы, события, изменения могут помешать вашей деятельности. Этот раздел бизнес-плана называется анализ рисков. Постарайтесь предусмотреть как можно больше таких моментов, например: недостаток работников соответствующей квалификации, изменение спроса, появление конкурентной продукции, изменение законодательной базы и т.д. Составьте план своих действий в случае наступления каждого из этих событий.

Контрольные вопросы:

1 Что понимается под бизнес-планом и каково его значение для деятельности предприятия?

2 Из каких разделов может состоять бизнес-план?

Тема 3. Программные продукты, используемые при разработке бизнес-планов.

Цель: Научиться проводить сравнительный анализ программных продуктов на примере программных продуктов CASE-технологий.

Средства обучения: тетради для выполнения практических занятий, Интернетресурсы.

Сравнительный анализ программных продуктов CASE-технологий

Примерами программных продуктов CASE-технологий являются ERwin, Rational Rose, Методология ARIS.

ERwin - средство концептуального моделирования БД, использующее стандарт IDEF1X. ERwin реализует проектирование схемы БД, генерацию ее описания на языке целевой СУБД (ORACLE, Informix, Ingres, Sybase, DB/2, Microsoft SQL Server, Progress и др.) и реинжиниринг существующей БД. ERwin выпускается в нескольких различных конфигурациях, ориентированных на наиболее распространенные средства разработки приложений 4GL. Версия ERwin/OPEN полностью совместима со средствами разработки приложений PowerBuilder и SQLWindows и позволяет экспортировать описание спроектированной БД непосредственно в репозитории данных средств. Для ряда средств разработки приложений (PowerBuilder, SQLWindows, Delphi, Visual Basic) выполняется генерация форм и прототипов приложений. Сетевая версия Erwin ModelMart обеспечивает согласованное проектирование БД и приложений в рамках рабочей группы. BPwin - средство функционального моделирования, реализующее методологию IDEF0-IDEF3.

Методология IDEF0, являющаяся официальным федеральным стандартом США, представляет собой совокупность методов, правил и процедур, предназначенных для построения функциональной модели объекта какой-либо предметной области.

Функциональная модель IDEF0 отображает функциональную структуру объекта, т.е. производимые им действия и связи между этими действиями. Методология IDEF может использоваться для моделирования широкого круга систем и определения требований и функций, а затем для разработки системы, которая удовлетворяет этим требованиям и реализует эти функции. Для уже существующих систем IDEF может быть использована для анализа функций, выполняемых системой, а также для указания механизмов, посредством которых они осуществляются.

Rational Rose - предназначено для автоматизации этапов анализа и проектирования ПО, а также для генерации кодов на различных языках и выпуска проектной документации. Rational Rose использует синтез-методологию объектно-ориентированного анализа и проектирования, основанную на подходах трех ведущих специалистов в данной области: Буча, Рамбо и Джекобсона. Разработанная ими универсальная нотация для моделирования объектов (UML - Unified Modeling Language) претендует на роль стандарта в области объектно-ориентированного анализа и проектирования. Конкретный вариант Rational Rose определяется языком, на котором генерируются коды программ (Smalltalk, PowerBuilder, Ada, SQLWindows и ObjectPro). Rational Rose позволяет разрабатывать проектную документацию в виде диаграмм и спецификаций, а также генерировать программные коды на C++. Кроме того, Rational Rose содержит средства реинжиниринга программ, обеспечивающие повторное использование программных компонент в новых проектах.

Методология ARIS рассматривает предприятие как совокупность четырех взглядов: взгляд на организационную структуру, взгляд на структуру функций, взгляд на структуру данных, взгляд на структуру процессов. При этом каждый из этих взглядов разделяется еще на при подуровня: описание требований, описание спецификации, описание внедрения. Таким образом, ARIS предлагает рассматривать организацию с позиции 12 аспектов, отображающих разные взгляды на предприятие, а также разную глубину этих взглядов. Для описания бизнес-процессов предлагается использовать 85 типов моделей, каждая из которых принадлежит тому или иному аспекту. Среди большого количества возможных методов описания можно выделить следующие: EPC (event-driven process chain) - метод описания процессов, нашедший применение для описания процессов системы SAP R/3; ERM (Entity Relationship Model) - модель сущностей-связей для описания структуры данных; UML (Unified Modeling Language) - объектноориентированный язык моделирования. ARIS Toolset (ARIS Easy Design) - единая среда моделирования, которая представляет собой совокупность четырех основных компонентов - Explorer (Проводник), Designer (средство для графического описания моделей), Таблиц (для ввода различных параметров и атрибутов) и Мастеров (Wizards).

Различия двух продуктов заключается не в методологической части (ARIS Easy Design входит в ARIS Toolset), а лишь в функционале. ARIS Easy Design ориентирован на сбор информации и документирование, когда ARIS Toolset позволяет еще и проводить комплексный анализ, семантические проверки информации. Кроме того, только ARIS Toolset позволяет создавать скрипты (шаблоны) для отчетов, анализа и семантических проверок.

Тема 4. Основные ошибки при разработке и презентации бизнес планов

Вопросы для обсуждения:

1. Разработка индивидуального бизнес-проекта
2. Составление презентации бизнес-плана
3. Защита бизнес-проекта

Основные термины и понятия

Презентация, анализ коммерческой выполнимости проекта, технический анализ, финансовый анализ, экономический анализ, институциональный анализ, понятие и классификация рисков, управление рисками, анализ риска.

Методические рекомендации к изучению темы

Приступая к непосредственному оформлению бизнес-плана, слушатель должен обратить внимание на следующее:

Бизнес-план должен содержать не менее 20-35 листов. Текст следует проиллюстрировать графиками, схемами, диаграммами, таблицами, формулами и др. наглядным материалом. При указании цифровых данных необходима ссылка на источник.

В конце работы приводится список используемой литературы в следующей последовательности: указы, законодательные акты, постановления, нормативные, инструктивные и методические материалы, специальная литература (Ф.И.О. автора, название книги, место издания, название издательства, год издания).

Выполнение бизнес-плана осуществляется в соответствии со следующими этапами:

1. Выбор темы;

2. Подбор и изучение литературы, подготовка библиографического списка. При этом студент должен ориентироваться прежде всего на список основной и дополнительной литературы, рекомендованной для изучения дисциплины. Однако для расширенного понимания темы контрольной работы он может использовать литературу, которая не значится в данном списке;

3. Составление плана работы;

4. Сбор и обработка фактического, аналитического, иллюстративного материала и их оформление в виде таблиц, схем, диаграмм;

5. Оформление и защита бизнес-проекта

В результате изучения темы данного практического занятия студент должен уметь:

 применять понятийно - категориальный аппарат в профессиональной деятельности;

 разработка и презентация бизнес-проектов;

владеть:

 навыками анализа и разработки бизнес-планов;

 инструментами сбора, обработки, анализа и систематизации информации.

Практическая часть

Разработка презентаций и зашита индивидуального бизнес-плана.

1. Структура и содержание разделов бизнес-плана.

Содержание бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров создаваемого предприятия и сферы, к которой оно относится (производственной или сфере услуг), а также размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив расширения дела. Чем шире рынок сбыта, крупнее доля предпринимателя на этом рынке, выше уровень конкуренции, тем более углубленной должна быть проработка всех разделов бизнес-плана.

Бизнес-план включает следующие основные разделы:

- титульный лист;
- резюме;
-описание предприятия;
- описание продукта, услуги;
- оценку (анализ) рынка сбыта и конкуренции;
- стратегию маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план;
- оценку рисков и страхование;
- приложения.

Составлению бизнес-плана должна предшествовать работа по сбору информации об объеме потенциального спроса, производственных и финансовых потребностях предприятия.

Имея такую информацию, Вы сможете еще до составления бизнес-плана оценить жизнеспособность самой концепции нового предприятия.

Методические указания к выполнению практической части В процессе подготовки и в ходе защиты презентации по разработанному вами бизнес-плану необходимо учесть следующие основные аспекты:

Цель презентации бизнес-плана – убедить инвестора (кредитора) в том, что Вы сможете реализовать предложенный Вами проект.

В презентацию обязательно входит информация о:

• предприятие и его продукция (услуги);

• рынок – клиенты и конкуренты;

• маркетинговая стратегия;

• первоочередные финансовые задачи;

• команда, которая будет внедрять бизнес-план;

• необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;

• условия и сроки реализации инвестиций.

Самая подходящая программа для оформления презентации Microsoft Power Point.

Способы улучшить презентацию:

- Продемонстрировать инвесторам образцы своей продукции

- Заранее выслать инвесторам копию бизнес-плана

- После презентации вручить слушателям копию презентации на электронном носителе

- Вести себя уверенно.

Вариативная часть самостоятельной работы

(задания повышенной сложности)

1. Составление библиографии по учебному материалу.
2. Составление каталога Интернет-ресурсов по учебному материалу.
3. Составление терминологического словаря по учебному материалу.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)

12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)

13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Ермакова Ж.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: методические указания по подготовке курсовой работы/ Ермакова Ж.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2023.— 30 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50039.— ЭБС «IPRbooks».

2. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова ; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560505.

3. Баркалов С.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баркалов С.А., Бекирова О.Н.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018.— 266 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54994.— ЭБС «IPRbooks».

7.3. Дополнительная литература

1. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика М: Дело, Академия народного хозяйства, 2013. - 1104 стр.

2. Project Expert. Руководство пользователя. М.: Эксперт Системс, 2012. - 628с.

3. Алиев В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert М. Инфра-М, 2015

4. Лапыгин, Андрианов, Бобкова: Сборник бизнес-планов Издательство: Омега-Л, 2015 г

7.4. Интернет-ресурсы

- http://www.expert-systems.com/rus/ - Project Expert
- http://www.finanalis.ru/?leaf=faprof.htm - программы инвестиционного и финансового анализа
- http://www.pro-invest.com/ - Сайт ПРО-Инвест
- http://www.greenst.ru/invest_analysis/prodacts/ -Сайт с информацией о продуктах Аль-инвест
- http://allsoft.in.ua/soft/project_expert_7standard.html - инвестиционный анализ
- http://www.cfin.ru/software/invest/kozlov.shtml - Обзор программных продуктов для расчета инвестиционных проектов
- http://www.management.com.ua/finance/fin011-10.html - учебник по инвестиционному анализу "Оценка эффективности инвестиционных проектов"
- http://www.bizeducation.ru/library/fin/invest/invest_contents.htm - статьи об инвестиционном анализе
- http://www.bigplans.ru/content/blogcategory/0/35/ статьи, книги, примеры бизнес планов

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-9 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных
ПСК-10 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-3 Способность обобщать и критически оценивать результаты научных исследований и самостоятельно выполнять исследовательские проекты в области финансов и смежных областях	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

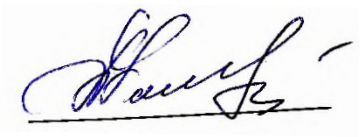
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины 9
4. Структура и содержание дисциплины 9
4.1. Структура дисциплины....9
4.2 Содержание дисциплины 12
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 13
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7.1. Нормативно-правовые документы 21
7.2. Основная литература 22
7.3. Дополнительная литература....22
7.4. Интернет- ресурсы 23
7.5. Справочные системы 23
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....24

1. Цели и задачи дисциплины.

Цель дисциплины – повышение уровня компетентности в использовании возможностей информационных систем и технологий для повышения эффективности предпринимательской деятельности.

Задачи дисциплины:

- определять состав средств информатизации, обеспечивающих информационные потребности предпринимательской организации
- эффективно использовать современные автоматизированные информационные системы выбирать рациональные направления информатизации предпринимательской деятельности..

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях	ПСК-10 Планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	• Принципов целеполагания, организационного планирования и прогнозирования • Национальных и международных стандартов, лучшие практики по построению систем управления рисками • Законодательства Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками • Современных методов и приемов психологии управления • Принципов теории управления изменениями	• Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения • Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками • Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации • Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками • Применять термины и принципы риск-менеджмента • Описывать бизнес-процессы с учетом рисков • Вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере	• Определение целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований вышестоящего руководства • Подбор работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками

			управления рисками в рамках подразделения • Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне продвинутого пользователя • Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников • Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении • Составлять календарный план работ работников • Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения • Прогнозировать и определять потребность в работниках	• Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников • Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения • Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения • Реализация плана построения системы управления рисками • Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения • Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и		• теорию управления персоналом;	• определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в	• навыками разработки и организации применения современных методов и

управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	• роль человеческих ресурсов в стратегическом управлении, ключевые ценности современного бизнеса; • принципы и подходы стратегического управления человеческими ресурсами; • технологию разработки и реализации стратегии и политики управления человеческими ресурсами, критерии оценки их эффективности; • базовые положения этики делового общения • определять коммуникационные барьеры	зависимости от особенностей бизнес-стратегии; • определять факторы согласованности стратегии управления человеческими ресурсами с бизнес-стратегией; • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов	технологий управления персоналом, • инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации, • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• тенденции экономики знаний в области рынка труда и КФУ репутации компании как работодателя; • принципов организации командной работы; • базовых понятий и механизмов коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации	• определяет связь между репутацией компании как работодателя и бизнес успехом в условиях конкуренции на рынке труда • вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели • организует и руководит работой команды, • применяет на практике различные механизмы и методы коммуникации с	• проведения оценки привлекательности компании как работодателя на основе бенчмаркинга и разработки программы совершенствования • навыками организации командной работы • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)

	• порядка заключения договоров (контрактов) • локальных нормативных актов в области управления персоналом • норм этики делового общения	учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов • Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы	• организации проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом • постановки задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения • анализа отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Информационные технологии в предпринимательстве															**Зачет 2 ч**	**ПСК-10, ОПК-1, УК-1**
1	Роль и место информационных систем в предпринимательской деятельности	9	3		1	2		6							Д		
2	Инструментальные программные средства информационных технологий в коммерческой деятельности	9	3		1	2		6							Д		
3	Возможности систем управления взаимодействием с клиентами и цепочками поставок по информационному	9	3		1	2		6							Д		

	обеспечению стратегического и оперативного управления																	
4	Инструментальные средства моделирования предпринимательской деятельности	9	3		1	2		6							К			
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**		

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

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины (модуля) по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Роль и место информационных систем в предпринимательской деятельности	Понятие и виды информационных систем и информационных технологий Проблемы развития рынка х информационных технологий в РФ. Стратегические цели и приоритеты развития информационных технологий в РФ.	Информационные потоки системы информационного обеспечения предпринимательской деятельности. Структура системы информационного обеспечения предпринимательской деятельности.
Инструментальные программные средства информационных технологий в коммерческой деятельности	Решение информационной задачи факторного анализа с использованием статистического пакета анализа MS Excel. Решение информационной задачи проведения корреляционно-регрессионного анализа данных на базе применения статистического пакета анализа MS Excel.	Проектирование информационной задачи оптимизации экономических данных с использованием средств MS Excel.
Возможности систем управления взаимодействием с клиентами и цепочками поставок по информационному обеспечению стратегического и оперативного управления	CRM как концепция управления. CRM как система. Целевое предназначение ин-формации, формируемой в системах CRM оперативного, аналитического и коллаборационного типа.	Информация, формируемая в функциональных модулях подсистем CRM. Прикладные задачи CRM. Целевое предназначение информации, формируемой в функциональных модулях систем SCM. Обзор рынка систем SCM.
Инструментальные средства моделирования предпринимательской деятельности	Стратегическое планирование создания ИС и ИТ. Базовые стратегии ИС и ИТ. Стратегическая матрица McFarlan?McKenney. Стадии и этапы создания ИС и ИТ. Понятие жизненного цикла информационной системы и информационной технологии. Модели жизненного цикла ИС. Использование типовых проектных решений.	Автоматизация проектирования информационных систем и технологий (CASE ? технологии). CALS технологии. Подходы к оценке эффективности инвестиций в создание информационной системы и факторы успеха внедрения информационных систем и технологий.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Проблемы в сфере стратегического и оперативного управления, обусловливающие необходимость информационной поддержки предпринимательской деятельности.	4
2	Проектирование информационной задачи трендового анализа и прогнозирования данных и ее реализация на основе использования универсального генератора поддержки принятия решений MS Excel.	6
3	Обзор рынка систем CRM. Концепция управления цепочками поставок.	4
4	Угрозы безопасности маркетинговой и коммерческой информации. Методические и практические подходы созданию системы защиты информации. Понятие эффективности ИС.	6
Итого:		**20**

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные форм проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее). Активные методы обучения, используемые на практических занятиях и лабораторных работах дисциплины

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины используются интерактивные формы проведения занятий:

- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- дискуссии, обсуждение в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий.

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

- вопросы к диспуту;
- проектное задание.

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- вопросы к зачету;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Тема 1. Роль и место информационных систем в предпринимательской деятельности
диспут , примерные темы:
Диспут на тему" Проблемы и перспективы развития информационных технологий предпринимательской деятельности"
домашнее задание , примерные вопросы:
Разработать стратегию информационной системы для выбранного предприятия, определить класс информационной поддержки, выбрать модель жизненного цикла ИС.
Тема 2. Возможности универсальных систем поддержки принятия предпринимательских решений
домашнее задание , примерные вопросы:
Практические задания с использованием MS Excel:
1. Провести корреляционно-регрессионный анализ по представленным данным, сделать прогноз зависимой переменной.
2. Построить оптимизационную модель. Проанализировать отчет по результатам, отчет по устойчивости и отчет по пределам.
3. Построить прогноз с использованием трендовых моделей.
Тема 3. Инструментальные программные средства информационных технологий в коммерческой деятельности
домашнее задание , примерные вопросы:
Решить практические задания с использованием проблемно-ориентированных ППП:
1. Создать проект маркетинга.
2. Разработать бюджет маркетинга.
3. Проанализировать полученные данные с использованием программы БЭСТ- маркетинг
Тема 4. Возможности систем управления взаимодействием с клиентами и цепочками поставок по информационному обеспечению стратегического и оперативного управления
домашнее задание , примерные вопросы:
Решить практические задания с использованием ПО "Сейлс Эксперт"
1. Создать базу данных клиентов
2. Осуществить выборку по заданным критериям
3. Построить диаграммы и
проанализировать эффективность инструментов маркетинга.
Решить практические задания с использованием СППР "Project Expert".
1. Ввести данные по инвестиционному проекту
2. Заполнить производственный, финансовый разделы
3. Провести анализ экономической эффективности проекта

Примерные вопросы к зачету

1. Важнейшие предпосылки необходимости автоматизации информационных процессов в предпринимательской деятельности.
2. Характеристика информационной системы предпринимательской структуры
3. Классификация ИС и ИТ.
4. Необходимость и условия эффективного использования систем поддержки принятия решений (СППР) предпринимательскими структурами
5. Проблемы развития рынка информационных технологий в РФ. Стратегические цели и приоритеты развития ИТ в РФ.
6. Законодательство в области информатизации в РФ.
7. Стратегическое планирование создания АИС и АИТ предпринимательской деятельности.
8. Базовые стратегии проектирования АИС и АИТ предпринимательской деятельности.
9. Стратегическая матрица McFarlan?McKenney.
10. Понятие эффективности ИС. Подходы к оценке эффективности инвестиций в создание ИС и факторы успеха внедрения информационных систем и технологий.

Формой промежуточной аттестации является зачет. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	**Оценка**	**Требования к знаниям**
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

		Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия.

Тема 1. Роль и место информационных систем в предпринимательской деятельности

Кейс - задание 1. Сравнение моделей бизнеса, ориентированных на производителя, посредника или потребителя

Под электронным бизнесом понимается реализация бизнеспроцессов с использованием информационных и телекоммуникационных технологий и систем. Электронный бизнес как новая форма бизнеса начал формироваться на фундаменте реструктуризованных предприятий и фирм, стандартизировавших свои бизнес-процессы с развитой внутренней и внешней технической инфраструктурой.

Трансформация форм бизнеса привела к возникновению трех основных моделей, исторически формировавшихся одна за другой, но в настоящее время существующих одновременно.

Первая модель — рынок производителя с господствующим положением производителя.

Вторая модель — рынок посредника с доминирующей ролью посредников.

Третья модель — интерактивный рынок, модель бизнеса, ориентированного на потребителя.

1. Выделите из материалов учебного пособия основные характеристики каждой модели и занесите их в таблицу.

2. Проведите сравнительный анализ по выделенным характеристикам и напишите свое заключение по данному анализу с позиций привлекательности, конкурентоспособности и перспектив развития.

3. Сравните основные характеристики перечисленных моделей, используя графические пакеты или пакеты презентационной графики. Опишите все элементы, составляющие структуру каждой модели.

Кейс - задание 2. Определение целей использования электронного бизнеса

Сеть Интернет предоставляет современным компаниям целую совокупность методов для решения определенного круг задач. Интернет нашел применение в деятельности и больших, и малых фирм, а также частных лиц. Решение компании о реализации бизнес-процессов в сети Интернет является стратегическим шагом. Именно на этом этапе важно определить цели, которые компания желает достичь, место компании на электронном рынке, сегменты потенциальных потребителей и т.д. Ниже приведены цели, которые могут преследовать компании при выходе на электронный рынок:

- Получение дополнительного дохода от продажи на электронном рынке товаров и услуг.
- Предоставление информации о своих товарах и услугах (продвижение).
- Получение дополнительных заказов (увеличение сбыта).
- Снижение издержек.
- Сокращение времени совершения сделок.
- Ускорение обслуживания клиентов.
- Повышение качества обслуживания клиентов.
- Укрепление торговой марки.
- Улучшение имиджа компании.
- Установление прямого контакта с клиентом.
- Улучшение коммуникации с целевым клиентом.
- Устранение посредников и др.

Проанализируйте несколько сайтов и ответьте на вопрос, какие цели наиболее часто преследуются компанией.

Задание 3. Соотношение традиционного и электронного видов бизнеса

Одним из наиболее важных факторов, определяющих маркетинговую стратегию компании в сети Интернет, является соотношение традиционного и электронного видов бизнеса. Различное соотношение традиционного и электронного видов бизнеса предполагает разные требования к людям, системам, ресурсам и клиентам. При отсутствии адекватных инструментов измерения результатов перечисленных факторов невозможно достичь стратегических целей предприятия.

1. Найдите и приведите примеры пяти компаний с различным соотношением традиционного и электронного видов бизнеса и опишите задачи, объем и структуру их присутствия в сети Интернет.

2. Определите, к какой группе компаний (традиционные, смешанные или полностью электронные) относятся данные компании.

3. Опишите подробно некоторые из элементов их сайтов (главную страницу, объем и структуру информации, основные задачи сайта, каталог товаров (если есть), систему формирования.

4. Дайте определение электронного маркетинга.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В каком положении оказались страны — новаторы внедрения Интернета в 90-х годах? i

2. В каких странах получил наибольшее распространение Интернет?

3. Что такое электронный бизнес?

4. Идентичны ли понятия электронного бизнеса и Интернет-бизнеса?

5. Чем характеризуется рынок производителя как модель бизнеса?

6. Приведите пример компании, использующей эту бизнес-модель.

7. Чем характеризуется рынок посредника как модель бизнеса? Приведите пример компании, использующей эту бизнес-модель.

8. Чем характеризуется рынок потребителя как модель бизнеса? Приведите пример компании, использующей эту бизнес-модель.

9. Дайте определение электронного рынка. Каковы отличия электронного рынка от традиционного?

10. На какие виды можно разделить все компании по их отношению к электронному бизнесу?

11. Охарактеризуйте потребителей, использующих Интернет. Чем они отличаются от потребителей традиционного рынка?

12. Что может заставить компанию заняться электронным бизнесом? Что может побудить потребителя использовать электронный рынок?

13. Опишите схему отношений традиционного и электронного бизнеса.

14. Какие выгоды дает электронный бизнес компаниям?

15.Какие выгоды дает электронный бизнес потребителям?

16. Каковы обязательные условия выхода компании на электронный рынок?

17. Назовите основные этапы разработки маркетинговой стратегии.

18. Приведите примеры целей компании, которые они преследуют, выходя на электронный рынок. Что является объектом и субъектом маркетинговой деятельности на электронном рынке?

19.Чем отличаются элементы комплекса электронного маркетинга от традиционного маркетинг-микс?

20. Приведите примеры конвергенции в электронном маркетинге.

21.Как влияет электронный маркетинг на потребительскую ценность товаров и услуг?

Тема 2. Инструментальные программные средства информационных технологий в коммерческой деятельности

Задание 1. Ценообразование в сети Интернет

Многие исследователи считают, что цифровые продукты схожи с физическими и установление цен на них осуществляется традиционными методами. Наиболее популярными подходами к ценообразованию на электронном рынке считаются назначение цены на наборы товаров и подписка. Ценообразование на наборы — это назначение единой цены на несколько различных товаров, упакованных вместе. Компоненты набора могут быть неизменными, и потребитель при покупке 10 наборов получит10 единиц каждого компонента набора. Компоненты набора могут продаваться и отдельно от набора. Такая стратегия называется смешанной. Подписка используется в различных СМИ и средствах связи. Зачастую подписная цена является фиксированной ценой, и контроль за использованием товара отсутствует. Подписная цена больше

нравится потребителям, чем повременная оплата, если они не могут планировать интенсивность использования товара или услуги.

Большинство информационных продуктов также продается наборами (газеты, базы данных). Хотя отдельные компоненты все же могут продаваться вне набора, спрос на них часто не оправдывает затрат на такие продажи. Это происходит потому, что цены на эти индивидуальные компоненты выше тех, что готов заплатить потребитель.

1. Изучите сайты нескольких Интернет-магазинов и приведите примеры использования ценообразования по методу «цена набора» и «цена подписки».

2. Опишите, какие товары/услуги предлагаются с использованием этих методов.

Задание 2. Стратегия компании по использованию возможностей сети Интернет в поддержке реального бизнеса

Традиционные компании, решившие выйти на электронный рынок, руководствуются одной или несколькими из нижеперечисленных целей:

• Стремлением увеличить продажи своих традиционных то варов через новый канал нынешним или новым сегментам потребителей.

• Стремлением получить доход от продажи новых электронных товаров.

• Стремлением сократить издержки за счет использования уникальных возможностей Интернета.

• Стремлением использовать уникальные коммуникационные возможности Интернета для связи с определенными сегментами потребителей.

1. Изучите сайты нескольких компаний, которые ведут свой бизнес как на традиционных рынках, так и на электронном. Определите, что, по вашему мнению, побудило компанию использовать Интернет. Предлагают ли они на электронном рынке те же товары/услуги, что и на традиционном?

2. Представьте, что вам поручили подготовить предложения по использованию Интернета для компании, которая занимается производством модной и недорогой одежды для подростков. Продукция в настоящее время реализуется через один фирменный магазин в Москве, несколько столичных универмагов и сети региональных дистрибьюторов.

Стратегической задачей компании является увеличение доли рынка и позиционирование компании как первого выбора для подростка, который хочет одеваться стильно и недорого. Оформите свои предложения в виде тезисов для руководства компании.

Задание 3. Сеть Интернет как канал распределения

Роль сети Интернет как ресурса для развития канала распределения должна определяться стратегией компании или организации. На основании принятых решений Интернет может быть использован в качестве дополнения к существующим каналам распределения для координации информационных потоков в них, либо Интернет становится частью канала, а порой и заменяет собой канал распределения.

В традиционной структуре канала распределения посредники разбивали крупные партии товара, поступающие от производителя, и продавали их частями, обеспечивая хранение, перевозку, составление определенного ассортимента, систему заказа, оплаты и другие функции. Электронный бизнес изменил эту традиционную структуру канала. Производитель получил возможность напрямую связываться с потребителем, учитывать его индивидуальные потребности, поэтому ему стал не нужен целый ряд прежних функций канала распределения.

Компания Dozor.ruзанимается продажей книг через Интернет в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Компания решила выйти и на рынок Москвы. В настоящее время у компании есть склад в Петербурге и распределительный центр там же, на который свозятся все заказанные книги, комплектуются заказы и отправляются покупателям. Компания планирует в связи с выходом на московский рынок открыть еще один склад — в Москве, но сохранить прежнее местоположение распределительного центра. Все перевозки планируется осуществлять, используя имеющиеся у компании два фургона.

1. Оцените планы компании с точки зрения логистики канала распределения. С какимитрудностями может столкнуться компания при такой организации канала? На какое время доставки дополнительные услуги может предложить Dozor.ruсвоим клиентам?

2. Сравните свои предложения с реальной ситуацией на рынке, изучив несколько сайтов Интернет-магазинов, торгующих книгами.

Задание 4. Сеть Интернет как канал маркетинговых коммуникаций

Комплекс маркетинговых коммуникаций в сети Интернет, как и традиционных коммуникаций, состоит из следующих элементов: рекламы, стимулирования сбыта, прямого маркетинга и связей с общественностью. Использование сети Интернет придает специфические черты этим элементам комплекса продвижения, причем каждый контакт между потребителем и компанией может быть индивидуализирован и персонифицирован.

Важная характеристика сети Интернет — интерактивность.

1. Изучите несколько сайтов известных вам компаний. Перечислите все виды маркетинговых коммуникаций, которые отражены на сайтах.

2. Предлагают ли они дополнительные преимущества по сравнению с традиционными коммуникациями off-line?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое электронный товар?
2. Могут ли услуги предлагаться в цифровом формате? Приведите пример.
3. Как можно классифицировать электронные товары?
4. Какими специфическими качествами обладают электронные товары? Приведите примеры отрицательных и положительных экономических последствий электронных товаров.
5. Что такое кумулятивная полезность электронных товаров?
6. Чем характеризуются электронные товары в цифровом формате?
7. Что такое «проблема лимонов» применительно к электронным товарам? Можно ли ее преодолеть?
8. Приведите примеры стратегии разработки новых электронных товаров.
9. Приведите основные характеристики услуг на электронном рынке.
10. Приведите примеры финансовых услуг на электронном рынке.
11. Какие требования предъявляются к электронным платежным системам?
12. Какие существуют формы электронных расчетов?
13. Приведите примеры туристических услуг в сети Интернет.
14. Приведите примеры информационных услуг в сети Интернет.
15. Как используется Интернет для оказания образовательных услуг?
16. Назовите черты Интернета, которые относят его к неэффективному рынку.
17. Какие стратегии ценообразования чаще используются на электронном рынке?
18. Как Интернет меняет структуру канала-распределения и функции его участников?
19. Как использование Интернета в качестве канала распределения связано с возможностью возникновения конфликта в канале?
20. Каковы новые типы посредников, которые появились в связи с использованием Интернета в качестве канала распределения?
21. Каковы последствия использования Интернета как канала распределения для компаний? Для потребителей?
22. Как Интернет отличается от традиционных каналов маркетинговых коммуникаций?
23. С какими проблемами может столкнуться компания, принимая решение о переходе от традиционного канала к электронному?
24. Как оценивается эффективность баннерной рекламы?
25. Как меняет Интернет процесс коммуникации? Как он воздействует на отношения между источником и адресатом коммуникации?
26. Определите понятия «бренд» и «брендинг».
27. Что такое марочный капитал?
28. Какие решения по брендингу характерны для компаний на электронном рынке?

Тема 3. Возможности систем управления взаимодействием с клиентами и цепочками поставок по информационному обеспечению стратегического и оперативного управления

Задание 1. Модель B2C - бизнес, ориентированный на конечных потребителей - физических лиц

Одним из важных моментов в планировании будущего бизнеса в сети Интернет является понимание того, кто будет клиентом компании. Ответ на этот вопрос во многом определяет выбор бизнес-модели (B2B, B2C и др.), которая будет использована при реализации проекта.

B2C - наиболее понятная пользователям сети Интернет бизнес-модель: компании (юридическое лицо или частный предприниматель) продают товары или оказывают услуги физическим лицам. К этой категории бизнеса относятся Интернет - магазины, платные сервисы для физических лиц, компании, продающие консалтинговые и информационные услуги.

1. Разработайте структуру B2C-компании, деятельность которой заключается в продаже товаров народного потребления. Используйте графические пакеты или пакеты презентационной графики для представления структуры и предполагаемых бизнес-процессов.

2. Опишите все элементы, составляющие структуру 82C-компании, взяв за основу деятельность Интернет-магазина. Например, книжный магазин «Озон» должен иметь:

- интерактивный Web-сайт как элемент структуры 82C-компании, который выполняет функции front-офиса и обеспечивает размещении информации о выполняемых консультационных услугах, прайс-листы и тематические каталоги. Сайт располагает возможностью оформить on-lineзаказ и отслеживать стадии его выполнения;

• службу доставки товара;

• службу маркетинга;

• отдел работы с поставщиками.

3. Определите модель получения доходов при успешной деятельности компании в сети Интернет.

Задание 2. Модель B2B - бизнес ДЛЯ бизнеса Модель B2B является еще одной (вместе с B2C) основной моделью сетевого бизнеса. Она объединяет компании, работающие на межкорпоративном рынке, где одни юридические лица оказывают услуги и/или продают товары другим юридическим лицам. К этой категории относятся Интернет-биржи, компании - производители и продавцы оборудования, сырья, товаров и услуг, необходимых другим компаниям для осуществления их предпринимательской деятельности.

В настоящее время значительная часть мирового оборота B2B рынка делается торговыми площадками. В России тоже появились свои отраслевые электронные биржи: MetelsRussia.com (металлы), ChemForum (фармацевтика), eMatrix (компьютерная техника), ZernoOnline (зерно, сахар, подсолнечник), Faktura (универсальная Интернет-биржа), eMetex (трубы и комплектующие), Depo.ru (компьютерная техника).

1. Разработайте структуру B2B-компании, используя графические пакеты или пакеты презентационной графики. При выполнении задания можете ориентироваться на конкретный бизнес, наиболее понятный для вас.

2. Опишите все элементы, составляющие структуру B2B-компании.

3. Определите модель получения доходов при успешной деятельности компании в сети Интернет.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные модели взаимодействия и организационные формы участников электронного рынка.

2. Что понимают под терминами «Web-представительство», «корпоративный информационный портал»?

3. Что такое электронные торговые площадки? Какие Функции реализуются с помощью торговых площадок?

4. Перечислите известные вам типы и модели организации электронных торговых площадок, приведите примеры.

5. В чем заключаются основные различия между секторами B2B и B2C?

6. Приведите примеры горизонтальных и вертикальных рынков B2B.

7. Чем отличаются закрытые и открытые рынки B2B?

8. Какие модели получения прибыли существуют в электронной коммерции B2B?

Тема 4. Инструментальные средства моделирования предпринимательской деятельности

Задание 1. Разработка анкет для проведения e-mail-опросов Торговая компания смешанного типа, имеющая традиционный и Интернет-магазин по продаже товаров длительного пользования: стиральные машины, электрические и газовые плиты, телевизоры, мелкую бытовую технику, намеревается провести e-mail опрос. Для этих целей отдел обслуживания клиентов собирает базу данных с указанием электронной почты покупателей, которые приобрели бытовую технику традиционным способом и по сети Интернет. На основании полученных данных маркетологи компании собираются разработать несколько опросных листов, которые будут размещены в сети Интернет. Покупателям компании будут разосланы сообщения на их электронные адреса с приглашением к участию вопросе. Цель опроса: выяснение мнения респондентов о качестве купленной бытовой техники.

1. Разработать анкету - набор последовательных вопросов для выяснения мнения о качестве техники. Например: Какие факторы высчитаете наиболее важными при выборе стиральной машины (отметьте 2-3 фактора):

- скорость вращения барабана;
- размер;
- возможность программирования;
- объем бака;
- цена;
- вид загрузки (верхний/фронтальный);
- возможность «деликатной» стирки;
- другое. Укажите, что именно.

2. Разработать вопросы для получения демографической и социоэкономической информации о респонденте.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Опишите механизм про ведения маркетинговых исследований в Интернете.
2. Проведите сравнительный анализ достоинств и недостатков проведения маркетинговых исследований традиционным способом и в сети Интернет.
3. Опишите механизм сбора вторичной маркетинговой информации в Интернете.
4. Приведите примеры источников вторичной информации в Интернете: поисковые системы, каталоги, тематические серверы.
5. Назовите три основных направления маркетинговых исследований в Интернете.
6. Какие существуют способы получения первичной маркетинговой информации в Интернете?
7. Чем отличаются e-mail и Web-опрос?
8. В чем преимущества и недостатки опросов оп-lipe перед традиционными методами опросов?
9. В чем состоят проблемы контроля качества при проведении оп-lipeопросов?
10. Какие есть способы поддержания репрезентативности (достоверности) получения первичной маркетинговой информации в Интернете?
11. Перечислите основные преимущества Интернет-опросов при получении первичной маркетинговой информации.
12. В чем состоят проблемы контроля качества выборки при проведении оп-lipe-опросов?
13. Опишите алгоритм организации фокус-группыон-line.
14. В чем состоят основные преимущества on-linefокус-группы?
15. В чем заключаются основные недостатки on-linefокус-группы?
16. В чем заключаются основные недостатки аудио- и видеоконференций как методов сбора первичной маркетинговой информации?
17. В чем заключается специфика организации глубинных интервью on-line?

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Абросимова М. А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении : учеб. пособие / М. А. Абросимова. - 2-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2023. - 245 с.
2. Информационные технологии в экономике и управлении : учебник для вузов / ответственный редактор В. В. Трофимов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 556 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18678-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568903
3. Информационные технологии в маркетинге : учебник и практикум / С. В. Карпова, Х. А. Константиниди, Н. П. Бутакова [и др.] ; под общ. ред. С. В. Карповой. - Москва : Юрайт, 2014. - 367 с.
4. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль, П. А. Музычкин. - Москва : Юрайт, 2016. - 291 с.
5. Информационные технологии в финансовой деятельности : учеб. пособие / Е. В. Кислицын, Е. М. Кочкина, М. А. Панов [и др.]. - Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. - 234 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Информационные технологии в экономике и управлении : учебник / В. В. Трофимов, О. П. Ильина, М. И. Барабанова [и др.] ; под ред. В. В. Трофимова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2016. - 482 с.

2. Информационные технологии в юридической деятельности : учебник / П. У. Кузнецов, А. А. Стрельцов, А. В. Морозов [и др.] ; под общ. ред. П. У. Кузнецова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2015. - 441 с.
3. Коноплева И. А. Информационные системы в экономике : учеб. пособие / И. А. Коноплева, В. С. Коноплева. - Москва : Проспект, 2018. - 112 с.
4. Корнеев И. К. Информационные технологии в работе с документами : учебник / И. К. Корнеев. - Москва : Проспект, 2017. - 297 с.
5. Нетесова О. Ю. Информационные системы и технологии в экономике : учеб. пособие / О. Ю. Нетёсова. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2017. - 146 с.
6. Одинцов Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум / Б. Е. Одинцов. - Москва : Юрайт, 2016. - 206 с.
7. Рыжко А. Л. Информационные системы управления производственной компанией : учебник / А. Л. Рыжко, А. И. Рыбников, Н. А. Рыжко. - Москва : Юрайт, 2017. - 354 с.
8. Тарасов Д. Э. Информационные системы и технологии в логистике: информационно-аналитическая поддержка управленческих решений : учеб. пособие / Д. Э. Тарасов, О. Ф. Быстров ; под ред. О. Ф. Быстрова. - Москва : РУСАЙНС, 2018. - 104 с.
9. Чиркина Н. Г. Информационные системы и технологии : учеб. пособие / Н. Г. Чиркина, М. А. Чиркин. - Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2018. - 146 с.
10. Чудновский А. Д. Информационные технологии управления в туризме : учеб. пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. - 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2016. - 101 с.

7.4. Интернет- ресурсы

1. Ия Пфанштиль, Так ли важен бренд компании: свежая статистика, 10.09.2019 – [Электронный ресурс] URL: https://rusability.ru/internet-marketing/tak-li-vazhen-brend-dlya-kompanii-svezhaya-statistika/
2. Крутских И. 5 шагов создания и продвижения HR-бренда, 05.04.2019 - [Электронный ресурс] URL: https://hr-tv.ru/articles/hagov-sozdanija-i-prodvizhenija-hr-brenda.html
3. 15 основных направлений развития HR-бренда, о которых вы должны знать.24.10.2017 – [Электронный ресурс] URL: http://www.management.com.ua/hrm/hrm317.html
4. Осовицкая Н. Как собрать концепцию HR-бренда: пошаговое руководство, 05.07.2019. - [Электронный ресурс] URL: https://hh.ru/article/24910
5. Как продвигают ценностное предложение работодателя. 21.10.2019. - [Электронный ресурс] URL: https://hh.ru/article/25521?from=article_25873
6. HR-брендинг в мире и России: тенденции и результаты исследований – [Электронный ресурс] URL: https://www.retail.ru/upload/iblock/6ae/1011443021.pdf.
7. https://reputazzi.com/tag/reputatsiya-rabotodatelya/
8. https://reputation.moscow/brend-rabotodatelya/
9. https://hr-portal.ru/blog/kak-ispravit-reputaciyu-kompanii-kak-rabotodatelya
10. http://zrbt.ru/news/kak-formiruetsya-reputaciya-kompanii-na-rynke-truda-i-kak-na-jeto-povliyatmya.html
11. https://blog.smart-course.ru/loyalnost-sotrudnikov-kak-reputatsiya-rabotodatelya-vliyaet-na-biznes/

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-10 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

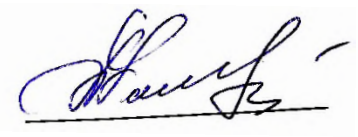
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕХНИКА И ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....7
4. Структура и содержание дисциплины....7
4.1. Структура дисциплины....7
4.2. Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....14
7.1. Нормативно-правовые документы....15
7.2. Основная литература....16
7.3. Дополнительная литература....16
7.4. Интернет- ресурсы....16
7.5. Справочные системы....16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....16

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачи дисциплины:

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

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Построение интегрированной системы управления рисками организации	ПСК-11 Поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	• методов и приемов управления эффективностью применения информационных и коммуникационных технологий на предприятии. • особенности деловых коммуникаций в современных условиях; • специфику формирования и совершенствования психологического климата и организационной культуры предприятия	• выявлять «слабые места» менеджмента в таких аспектах, как согласованность целей, задач и полномочий сотрудников, система информирования, коллегиальное сотрудничество, материальная и нематериальная мотивация, коммуникации; • формировать эффективные модели коммуникации, отвечающие актуальным коммерческим интересам и бизнес - целям; • Разрешать корпоративные конфликты и конфликтные ситуации	• Применением информационных и коммуникационных технологий на предприятии. • Деловыми коммуникациями; • Методами формирования и совершенствования психологического климата и организационной культуры предприятия; • Методами разрешения корпоративных конфликтов и конфликтных ситуаций.
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		• методов руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков; • норм делового речевого этикета;	• выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-	• руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков;

	• основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовые понятия и механизмы коммуникации; • особенности коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации • базовые положения этики делового общения • определять коммуникационные барьеры	модели организаций; • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • воспринимать на слух и понимать основное содержание профессионально-ориентированных текстов • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	• технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации, • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	• методов организации и руководства работой команды посредством выработки командной стратегии для достижения поставленной цели • конфликтологии и уровней общения • практических инструментов управления временем	• Эффективно выстраивать коммуникационный процесс • Проводить аудит системы управления временем • Использовать репродуктивное мышление при принятии решений • Проводить аудит личной эффективности	• Использования «обратной связи» • Эффективного использования инструментов организации, планирования и контроля • Развития креативности • Формирования индивидуального ресурсного состояния и управления им

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т)	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Техника и искусство ведения переговоров															**Зачет 2 ч**	**ПСК-11, ОПК-4, УК-3**
1	Риторический инструментарий деловой речи	5	2		1	1		3							Д		
2	Невербальные средства делового общения	4	1		-	1		3							Д		
3	Современный деловой этикет	5	2		1	1		3							Д		
4	Особенности проведения совещания	4	1		-	1		3							Д		
5	Деловые переговоры: определение тактики и стратегии	5	2		1	1		3							Д		
6	Деловое общение по	4	1		-	1		3							Д		

	телефону и прием посетителей																
7	Специфика проведения деловых переговоров с зарубежными деловыми партнерами	5	2		1	1		3							Док		
8	Анализ проведения деловых переговоров	4	1		-	1		3							К		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д), кейс (К), доклад (Док)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1. Риторический инструментарий деловой речи	Основные требования к деловому разговору. Техника и этикет речи. Требования к публичному выступлению. Особенности устной деловой речи: монолог, диалог, интервью. Выступление перед аудиторией с презентацией.	Основные логические законы в деловой речи. Умозаключение и искусство рассуждения. Логические правила аргументации. Способы опровержения доводов оппонента.
Тема 2. Невербальные средства делового общения		Особенности восприятия информации через вербальные и невербальные коммуникации. Трактовка взглядов, мимики, жестов. Умение эффективно взаимодействовать с собеседником: слушать, понимать, общаться. Анализ различных типов собеседников и правила взаимодействия с ними. Уход от некорректных замечаний собеседников.
Тема 3. Современный деловой этикет	Этические основы профессиональной деятельности. Умение держать себя в обществе. Имидж делового мужчины и деловой женщины. Подарки и сувениры для деловых партнеров.	Особенности протокольных мероприятий: виды приемов, рассадка гостей за столом, рассадка гостей по автомобилям и т.д.
Тема 4. Особенности проведения совещания		Стили проведения делового совещания. Этапы проведения совещания. Роль руководителя (ведущего) в данном процессе и особенности ведения протокола совещания. Ведение дискуссий в процессе совещания. Завершение делового совещания.

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 5. Деловые переговоры: определение тактики и стратегии	Этапы проведения переговорного процесса. Постановка задач, цели, определение пределов, обсуждение позиций перед началом переговоров. Особенности начала переговорного процесса. Необходимые навыки ведения деловых переговоров.	Различные стили ведения деловых переговоров. Ключевые моменты деловых переговоров. Специфика управления трудными переговорами. Различные типы поведения партнеров на переговорах. Процедура принятия решений на заключительном этапе переговорах.
Тема 6. Деловое общение по телефону и прием посетителей		Правила ведения делового телефонного общения, когда звонят Вам. Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните Вы. Выбор техники проведения делового телефонного разговора. Принципы рационализации телефонного общения. Соблюдение конфиденциальности. Особенности приема посетителей в офисе. Рационализация своего рабочего времени.
Тема 7. Специфика проведения деловых переговоров с зарубежными деловыми партнерами	Контекст международных переговоров. Специфика национальных стилей ведения деловых переговоров: американского, японского, немецкого, французского, арабского и др. Национальные особенности невербального общения.	Разработка стратегии деловых переговоров с учетом разницы культур. Российский стиль ведения деловых переговоров.
Тема 8. Анализ проведения деловых переговоров		Критический анализ поведения сторон. Определение удачных и неудачных результатов переговоров, деловой встречи, совещания. Ключевые моменты деловых переговоров. Выявление приемов, оказавших наибольшее впечатление на партнеров, и причины неудовлетворенности противоположной стороны.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1	Особенности устной деловой речи: монолог, диалог, интервью. Выступление перед аудиторией с презентацией. Логические правила аргументации. Способы опровержения доводов оппонента.	3
2	Анализ различных типов собеседников и правила взаимодействия с ними. Уход от некорректных замечаний собеседников.	3
3	Имидж делового мужчины и деловой женщины. Подарки и сувениры для деловых партнеров.	3
4	Стили проведения делового совещания. Этапы проведения совещания. Роль руководителя (ведущего) в данном процессе и особенности ведения протокола совещания.	3
5	Особенности начала переговорного процесса. Необходимые навыки ведения деловых переговоров. Различные стили ведения деловых переговоров. Различные типы поведения партнеров на переговорах. Процедура принятия решений на заключительном этапе переговорах.	3
6	Выбор техники проведения делового телефонного разговора. Принципы рационализации телефонного общения. Соблюдение конфиденциальности. Особенности приема посетителей в офисе. Рационализация своего рабочего времени.	3
7	Национальные особенности невербального общения. Разработка стратегии деловых переговоров с учетом разницы культур. Российский стиль ведения деловых переговоров.	3
8	Ключевые моменты деловых переговоров. Выявление приемов, оказавших наибольшее впечатление на партнеров, и причины неудовлетворенности противоположной стороны.	3
	Итого:	**24**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

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

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей необходимых навыков для проведения эффективных деловых переговоров, совещаний, публичных выступлений, общения с зарубежными деловыми партнерами.
Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет 50% от общего количества часов аудиторных занятий.

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

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

Групповой кейс «Угон Самолета»
Цель:

• помочь участникам группы осознать необходимость обоснования и структурирования совместной деятельности;

• создать условия для осознания эффективных моделей принятия группового решения;

• способствовать развитию коммуникативных навыков участников.

Количество участников:
До 17 человек.
Время:
Кейс заканчивается, когда группа дает аргументированный ответ (называет имя угонщика). Чаще всего, игра длится около 45 мин.

Темы докладов

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

13. Позиция слушателя и говорящего.
14. Использование техники постановки вопросов при деловом общении.

Список вопросов к промежуточной аттестации

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

Аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется ответом на испытании и учебными достижениями в семестровый период. Основой для определения оценки по дисциплине служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного рабочей программой.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения заданий, использует в ответе материалы литературы, обосновывает принятое решение. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную степень овладения программным материалом.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения и результаты рубежного контроля демонстрируют минимальную степень овладения программным материалом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная литература

- Линчевский Э. Управленческое общение. Все так просто, все так сложно [Электронный ресурс]: ситуации, проблемы, рекомендации/ Линчевский Э.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2023.— 274 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41478.— ЭБС «IPRbooks».
- Кузнецов И.Н. Деловое письмо [Электронный ресурс]: учебно-справочное пособие для бакалавров/ Кузнецов И.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2021.— 196 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/10916.— ЭБС «IPRbooks».
- Кузнецов И.Н. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов И.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 528 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/24780.— ЭБС «IPRbooks».
- Митрошенков, О. А. Деловые переговоры : учебник для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563966 .

7.3. Дополнительная литература

- Ивлева Т.Н. Деловое общение [Электронный ресурс]: сборник контрольных заданий для студентов, обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 (071800.62) «Социально-культурная деятельность», профиль «Социально-культурные технологии в индустрии досуга», квалификация (степень) выпускника «бакалавр»/ Ивлева Т.Н.— Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2014.— 76 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/55223.— ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет- ресурсы

- Официальный сайт Министерства финансов РФ, http://www.minfin.ru.
- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru
- Министерство экономического развития Российской Федерации, http://www.economy.gov.ru/minec/main

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления рисками; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Проводит эффективные переговоры с представителями различных культур Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе
ОПК-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

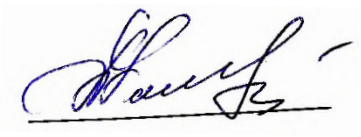
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ КОМПАНИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины....11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....17
7.1. Нормативно-правовые документы....17
7.2. Основная литература....17
7.3. Дополнительная литература....18
7.4. Интернет- ресурсы....18
7.5. Справочные системы....18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....18

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление цифровой трансформацией компании» является формирование у слушателей профессиональных компетенций в процессе изучения основ цифровизации экономики и общества, и форм ее реализации на различных уровнях хозяйствования.

В процессе освоения дисциплины обучающимися решаются следующие **задачи**:

– изучение основных теоретических подходов к анализу различных экономических ситуаций, и формирование умения правильно моделировать ситуацию с учетом технологических, поведенческих, институционально-правовых особенностей цифровой экономики;

- получение знаний и навыков по организации инфраструктуры цифровой экономики и цифровой трансформации коммерческого предприятия, выстраивания его связей в рамках цепочек добавленной стоимости и глобальных сетей;

- формирование умения выделять и соотносить негативные и позитивные факторы цифровой трансформации, определять степень их воздействия на макро- и микроэкономические показатели, на возможности ведения бизнеса и решение экологических проблем;

- формирование владения методами анализа цифровой экономики, оценки эффективности цифровой трансформации, выявлять и анализировать проблемы цифровой безопасности;

- формирование владения методами оценки экономической политики и функций государства в новых технологических условиях;

- знакомство со спецификой (международной и российской) форм государственного предпринимательства и сотрудничества с бизнесом при формировании цифровой экономики.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 8. Управление цифровой трансформацией организации, региона, страны	ПСК-12 Управление цифровой стратегией организации (региона, страны)	• Международных и отечественных стандартов, лучших практик и фреймворков по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) • Методов организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) • Методов организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций • Методов разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления	• Формировать и согласовывать стратегические цели цифровой трансформации со стейкхолдерами • Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны) • Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны) • Использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, управления организационными изменениями в рабочих	• Формирование и согласование стратегических целей цифровой трансформации в организации, регионе, стране • Организация управления разработкой и обновлением цифровой стратегии развития организации, региона, страны с помощью персонала и стейкхолдеров • Организация и выполнение цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров • Контроль и мониторинг разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)

		организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий	коллективах при внедрении новой техники и технологий	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		• основ проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовых понятий и механизмы коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенностей кросс-культурной коммуникации	• применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	• технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		• основ нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений;	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия;

	управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	• анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т)	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Управление цифровой трансформацией компании															**Зачет 2 ч**	**ПСК-12, ОПК-2, УК-1**
1.	Тема 1. Толкование и развитие цифровой экономики.	5	2		1	1		3							Д		
2.	Тема 2. Полная платформа цифровой экономики. Индустрия 4.0.	4	1		-	1		3							Д		
3.	Тема 3. Программа развития цифровой экономики.	5	2		1	1		3							О		
4.	Тема 4. Экосистема и структура цифровой экономики.	4	1		-	1		3							О		

5.	Тема 5. Измерения воздействия цифровой экономики.	5	2		1	1		3							Д		
6.	Тема 6. Влияние цифровой экономики на организацию рыночных отношений.	4	1		-	1		3							Д		
7.	Тема 7. Современная институциональная среда как базис формирования новых моделей бизнеса.	5	2		1	1		3							Д		
8.	Тема 8. Оценка эффективности цифровой трансформации экономики.	4	1		-	1		3							Д		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

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

4.2. Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1. Толкование и развитие цифровой экономики.	Мировоззренческий подход к развитию цифровой экономики. Технологическое развитие: исторические вехи и современность. Информационная экономика как основа развития цифровой экономики. Основные характеристики и возможности информационной (сетевой) экономики.	Влияние информационной экономики на участников рынка (покупатели, производители, структура коммерческих отношений).
Тема 2. Полная платформа цифровой экономики. Индустрия 4.0.		Интеллектуальные системы (CAD, PDM, ERP, EAM и другие). Многоаспектные данные, предиктивная аналитика, искусственный интеллект.
Тема 3. Программа развития цифровой экономики.	Восприимчивость экономических систем к процессам цифровизации.	Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: цели и задачи развития цифровой экономики - экономического уклада, переход на качественно новый уровень использования информационно - телекоммуникационных технологий во всех сферах социально-экономической деятельности.
Тема 4. Экосистема и структура цифровой экономики.		Инновационная инфраструктура цифровой экономики. Дата-центры, технопарки и исследовательские центры. Города и регионы как центры инновационных сетей. Инновационная и структурная политика. Инновационное предпринимательство государства и формы сотрудничества с бизнесом.
Тема 5. Измерения воздействия цифровой экономики.	Глобальная сеть экономических и социальных видов деятельности, система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых технологий	Информационно-коммуникационных технологий, электронные транзакции, высококачественная ИКТ-инфраструктура, производство цифрового оборудования.
Тема 6. Влияние цифровой экономики на организацию		Нарушение безопасности конфиденциальности личных данных.

рыночных отношений.		Засорение информационного пространства, дефицит высокообразованных кадров, безработица.
Тема 7. Современная институциональная среда как базис формирования новых моделей бизнеса.	Современная институциональная среда цифровой экономики.	Правовое регулирование цифровой экономики.
Тема 8. Оценка эффективности цифровой трансформации экономики.		Институты и лидерство. Человеческий капитал. НИОКР. Деловая среда. Нормативное регулирование.

Содержание дисциплины

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1	Чего можно и чего нельзя ожидать от использования ИТ на предприятии. Классификация корпоративных информационных систем.	3
2	Возможности и ограничения использования ИТ в этих подходах.	3
3	Способы учета социокультурных особенностей при внедрении ИТ на предприятии.	3
4	Типичные ошибки и проблемы при внедрении информационных систем на предприятии. Особенности управления разработкой информационных систем силами предприятия.	3
5	Оценка текущего состояния и разработка стратегии информационной безопасности ИТ-комплекса предприятия.	3
6	Социокультурные особенности разных стран как фактор успешности использования ИТ. Основные подходы к организации информационной	3
7	ИТ-стратегия предприятия и ее место в общей стратегии. Цели и задачи внедрения информационных систем. Порядок внедрения.	3

8	Основные понятия информационной безопасности с точки зрения информационных и коммуникационных технологий. Обзор нормативно-правовой базы информационной безопасности.	3
	Итого:	**24**

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

-диспут;

-эссе;

- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;

- практические занятия;

- самостоятельная работа слушателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;

- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов по кейсу и работа в группах.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков принятия управленческих решений на этапах создания предприятия и управления его деятельностью.

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

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)					
1	Тема 1. Толкование и развитие цифровой экономики.	ПСК-12,	Д	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
2	Тема 2. Полная платформа цифровой экономики. Индустрия 4.0.	ОПК-2, УК-1	Д	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная	0-2 0-2 0-2 0-2

				защита своей точки зрения.	
3	Тема 3. Программа развития цифровой экономики.	ПСК-12,	О	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
4	Тема 4. Экосистема и структура цифровой экономики.	ОПК-2, УК-1	О	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
	Тема 5. Измерения воздействия цифровой экономики.	ПСК-12,	Д	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
	Тема 6. Влияние цифровой экономики на организацию рыночных отношений.	ОПК-2, УК-1	Д	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
	Тема 7. Современная институциональная среда как базис формирования новых моделей бизнеса.	ПСК-12,	Д	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
5	Тема 8. Оценка эффективности цифровой трансформации экономики.	ОПК-2, УК-1	Д	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-30**

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

- опрос;

- вопросы к диспуту;
- критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- вопросы к зачету;
- критерии оценки сформированных компетенций.

Опрос на темы:

1. Методология (Digital Economy Country Assessment, или DECA) оценки готовности стран к цифровой экономике.
2. Методология ВЭФ и международная бизнес-школа INSEAD в развитии информационного общества.
3. Показатели, характеризующие развитие цифровой экономики по методологии ОЭСР.
4. Китайское Национальное бюро статистики (National Bureau of Statistics): индекс цифровой экономики Китая.
5. Инструменты Бюро экономического анализа США (Bureau of Economic Analysis, BEA) для лучшего измерения воздействия процессов цифровизации.
6. Методология определения вклада цифровой экономики в ВВП по методики BEA.

Темы диспутов

1. Направления воздействия цифровой трансформации на экономические и социальные процессы.
2. Полная платформа Индустрии 4.0.
3. Цифровая трансформация – симбиоз масштабных технологических и организационных преобразований.
4. Взаимосвязь потребительского поведения экономических агентов в реальном и цифровом мирах.
5. Модели цифровой экономики.
6. Методы, виды конкурентной борьбы в цифровой экономике.
7. Проблемы цифровой безопасности.
8. Результаты реализации Программы «Цифровая экономика».

Список вопросов к промежуточной аттестации

1. Цели, задачи и риски развития цифровой экономики в России.
2. Подготовка специалистов в области информационно-коммуникационных технологий. Цифровая грамотность населения.
3. Опорная инфраструктура и государственная поддержка.

4. Технологическое развитие: исторические вехи и современность.
Четвертая промышленная революция и информационная глобализация.
5. Информационная экономика как основа развития цифровой экономики.
6. Основные характеристики и возможности информационной (сетевой) экономики.
7. Новые экономические законы.
8. Влияние информационной экономики на участников рынка (покупатели, производители, структура коммерческих отношений). Цифровая экономика как дальнейшее развитие новой (информационной) экономики.
9. Результаты реализации Программы «Цифровая экономика».
10. Методология (Digital Economy Country Assessment, или DECA) оценки готовности стран к цифровой экономике.
11. Методология ВЭФ и международная бизнес-школа INSEAD в развитии информационного общества.

12. Показатели, характеризующие развитие цифровой экономики по методологии ОЭСР.
13. Китайское Национальное бюро статистики (National Bureau of Statistics): индекс цифровой экономики Китая.
14. Инструменты Бюро экономического анализа США (Bureau of Economic Analysis, BEA) для лучшего измерения воздействия процессов цифровизации.
15. Методология определения вклада цифровой экономики в ВВП по методике BEA.
16. Полная платформа Индустрии 4.0.
17. Модели цифровой экономики.
18. Методы, виды конкурентной борьбы в цифровой экономике.
19. Проблемы цифровой безопасности.
20. Оценка эффективности цифровой экономики.
21. Цифровая безопасность.
22. Восприимчивость экономических систем к процессам цифровизации.
23. Измерения воздействия цифровой экономики.
24. Цепочки добавленной стоимости в цифровой экономики.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине

Баллы	**Оценка**	**Требования к знаниям**
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой

		внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

- "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
- Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
- Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
- Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
- Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

- Гаврилов, Л. П. Цифровой бизнес : учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. — 6-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17869-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545098
- Кузовкова, Т. А. Цифровая трансформация экономики : учебное пособие / Т. А. Кузовкова, О. И. Шаравова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 140 с. — ISBN 978-5-4497-2268-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/132155.html
- Грибанов, Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса : учебное пособие / Ю. И. Грибанов, М. Н. Руденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 214 с. — ISBN 978-5-394-04192-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/107833.htm
- Бурняшов Б.А. Информационные технологии в менеджменте [Электронный ресурс]: практикум/ Бурняшов Б.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов:

Вузовское образование, 2019.— 88 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/33674.— ЭБС «IPRbooks».
- Головицына М.В. Информационные технологии в экономике [Электронный ресурс]/ Головицына М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2021.— 589 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52152.— ЭБС «IPRbooks».
- Батрова Р.Г. Информационные технологии в экономической среде [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Батрова Р.Г., Юдина Н.М., Батров В.А.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2020.— 140 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54116.— ЭБС «IPRbooks».

7.3. Дополнительная литература

- Информационно-сетевая экономика: структура, динамика, регулирование: Монография/С.А.Дятлов, В.П. Марьяненко, Т.А.Селищева - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 414 с.
- Информационные системы в экономике: Учебник / Балдин К.В., Уткин В.Б. - 7-е изд. - М.:Дашков и К, 2017. - 395 с.
- Ясенев, В. Н. Информационные системы и технологии в экономике [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В. Н. Ясенев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015 – 560 с.

7.4. Интернет- ресурсы

- Национальная программа «Цифровая экономика» - http://www.digital.gov.ru
- 5 тенденций в InsurTech - http://www.insur-info.ru/press/121263/

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-12 Способность разрабатывать системы стратегического управления персоналом организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

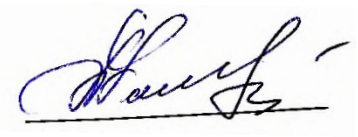
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....7
4. Структура и содержание дисциплины....7
4.1. Структура дисциплины....7
4.2. Содержание дисциплины....9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....14
7.1. Нормативно-правовые документы....17
7.2. Основная литература....17
7.3. Дополнительная литература....18
7.4. Интернет-ресурсы....19
7.5. Справочные системы....19
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....19

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – развитие управленческой компетенции, состоящей в способности диагностировать наличие конфликтной ситуации и выбирать оптимальный способ поведения, предупреждать и разрешать конфликтные ситуации. Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях на должностях руководителей (директор, генеральный директор, управляющий предприятия), предполагают, что они должны знать особенности лидерства, владеть инструментарием операционного управления сотрудниками.

При изучении курса используются метод системного анализа, метод конкретно-социологического исследования, метод сравнительного исследования.

Задачи дисциплины:

- развитие понимания сущности социального конфликта и возможностей управления им;
- развитие базовых навыков в управлении конфликтами.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	• типологии личности и их влияние на способность к предпринимательской деятельности; • типологии личности в стратегическом управлении бизнесом; • принципов и подходы стратегического управления человеческими ресурсами на основе изучения личностных и деловых качеств предпринимателя	• определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии; • определять факторы согласованности стратегии управления человеческими ресурсами с бизнес- стратегией; • оценивать эффективность политики управления человеческими ресурсами и привлекательность компании как работодателя	• навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом; • инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации • методами разработки философии и концепции управления персоналом на основе типологии личности; • разрабатывать кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в		• психологические типологии личности членов управленческой команды; • закономерностей развития менеджмента в компании;	• выявить свои ограничения по эффективной работе, а также определить направления совершенствования личностных и деловых качеств;	• методами оценки персонала и определения деловых качеств работника на основе психологического типа личности;

условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	• особенностей менталитета в различных культурах; • способов повышения этического уровня организации; • целей системы развития и обучения персонала; • ключевых ролей в команде и их связь с психологическими типами.	• в рамках ротации управленческих кадров демонстрировать способности работать в динамичной среде и различных социально-экономических условиях; • понять свои отношения с другими людьми в коллективе и создать основу для улучшения этих отношений.	• технологией разработки и реализации стратегии управления персоналом в организации; • составить рабочую команду со сбалансированным психологическим портретом.
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• основ управления коллективами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; • социальных, этнических, конфессиональных и культурных особенностей поведения сотрудников; • базовых положений толерантного восприятия особенностей поведения подчиненных • основной терминологии и языковых конструкций в сфере деловой и профессиональной коммуникации	• осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода; • вырабатывать стратегию действий; • использовать различные методы управления коллективом с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий работников; • выбирать знания и умения, способствующие саморазвитию и повышению квалификации; • выбирать и воспользоваться соответствующей методикой и методологией организации трудовых процессов в профессиональной сфере деятельности	• навыками применения методов управления сотрудниками, учитывающими их социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; • приемами и технологиями саморегуляции, саморазвития и самообразования; • навыками самостоятельной исследовательской работы; • формами организации коллективов, направленными на профессиональное самосовершенствование

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Управление конфликтами															**Зачет 2 ч**	**ПСК-7, ОПК-3, УК-1**
1	Предпосылки и причины конфликтов в организации	9	3		1	2		6							Д		
2	Типы конфликтов и особенности управления ими	9	3		1	2		6							Т		
3	Стадии развития конфликта и ресурсы по управлению им	9	3		1	2		6							О		
4	Методы предупреждения конфликтов и стратегия развития сотрудничества	9	3		1	2		6							О		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: тест (Т), диспут (Д), опрос(О).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1. Предпосылки и причины конфликтов в организации.	Сущность социального конфликта. Механизм возникновения конфликта.	Причины и факторы конфликтов.
Тема 2. Типы конфликтов и особенности управления ими	Разновидности конфликтов и особенности управления ими.	Участники конфликта и анализ заинтересованных групп.
Тема 3. Стадии развития конфликта и ресурсы по управлению им	Динамика социального конфликта. Методы урегулирования и разрешения конфликтов.	Изменение эмоций и отношений. Роли руководителя как посредника и судьи в конфликте.
Тема 4. Методы предупреждения конфликтов и стратегия развития сотрудничества	Внеюридические методы предупреждения конфликтов. Методы развития сотрудничества.	Правила поддержания обратной связи. Умение слушать и убеждать как ключевые компетенции.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1	Механизм возникновения конфликта. Причины и факторы конфликтов.	6
2	Разновидности конфликтов и особенности управления ими. Участники конфликта и анализ заинтересованных групп.	6
3	Методы урегулирования и разрешения конфликтов. Изменение эмоций и отношений.	6
4	Внеюридические методы предупреждения конфликтов. Методы развития сотрудничества. Правила поддержания обратной связи.	6
	Итого:	**24**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- подготовка и представление докладов;

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на развитие управленческой компетенции, состоящей в способности диагностировать наличие конфликтной ситуации и выбирать оптимальный способ поведения, предупреждать и разрешать конфликтные ситуации.

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

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

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

Темы докладов

1. Предмет, объект, содержание конфликтологии как наук.
2. Основные отечественные и зарубежные подходы к исследованию конфликтов.
3. Функции конфликта. Границы конфликта.
4. Классификации конфликтов.
5. Методы диагностики конфликтов.
6. Понятие внутриличностного конфликта и его особенности.
7. Понятие межличностного конфликта. Сферы проявления межличностных конфликтов.
8. Понятие группового конфликта. Классификации групповых конфликтов.
9. Основные источники конфликтов.
10. Агрессивное поведение. Теория агрессии: промежуточные, переменные агрессии; раздражение, фрустрация.
11. Структурные элементы конфликта и их характеристики.
12. Динамика конфликта.
13. Предупреждение конфликтов.
14. Стили конфликтного поведения.
15. Стратегии разрешения конфликтов.

16. Сотрудничество при преодолении конфликтов.
17. Переговоры как метод разрешения конфликтов.
18. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.
19. Технология управления конфликтами.
20. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами.
21. Нормативное регулирование конфликтов.

Примеры тестовых вопросов:

1. Конфликт – это…

А) проявление объективных или субъективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон

Б) процесс формализации социальных отношений, переход от неформальных отношений, и неорганизованной деятельности к созданию организационных структур с иерархией власти

В) это принятие противоположностями друг друга в тех или иных свойствах и взаимодействиях

2. Инцидент – это сигнал:

А) для разрешения противоречий

Б) к открытому противостоянию

В) для ухода от конфликта

3. Согласно типологии конфликтов, горизонтальный конфликт относится к классификации:

А) по функциональной значимости

Б) по статусу участников

В) по составу конфликтующих сторон

4. Эскалация конфликта это:

А) дальнейшее его обострение

Б) исчезновение конфликта

В) трансформация в другой части

5. ……. – когда два или более члена одной группы преследуют несовместимые цели и реализуют противоречивые ценности, либо одновременно в конфликтной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели, которая может быть достигнута лишь одной из сторон.

А) межличностный конфликт

Б) межгрупповой конфликт

В) внутриличностный конфликт

6. Толчок к развитию конфликта, конкретный эпизод взаимодействия, в котором происходит столкновение интересов или целей участников – это:

А) проблема

Б) эскалация

В) инцидент

7. Внутриличностный конфликт это:

А) это противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой

Б) это состояние, в котором у человека есть противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценности и цели, с которыми он в данный момент не может справиться, не может выработать приоритеты поведения.

В) возникающее у людей столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия.

8. Противоречие, ради разрешения которого стороны вступили в противоборство (проблема, как

основа конфликта) – это:

А) оппонент

Б) объект

В) стратегии участников конфликта

9. Столкновение противоположных позиций на основе противоположно направленных мотивов или суждений – это:

А) конфликт

Б) дискуссия

В) решение проблемы

10. Ролевой конфликт относится, согласно классификации конфликтов, к

А) межличностному

Б) горизонтальному

В) внутриличностному

Список вопросов к промежуточной аттестации

1. Назовите наиболее типичные причины организационных конфликтов, которые относятся к категории безобъектных. Можно ли назвать их более легкими с точки зрения разрешения? Обоснуйте свое мнение.
2. Какие стадии развития проходит конфликт, и исключает ли данное развитие сохранение предыдущих стадий по частным вопросам? Какие факторы организационной среды могут способствовать этому? Обоснуйте свое мнение.
3. Перечислите основных направлений исследования социального конфликта.
4. Какие элементы и факторы следует принимать в расчет при управлении социальным конфликтом в организации?
5. В чем сущность модели организации как открытой системы?
6. На решение каких проблем направлен анализ социального конфликта?
7. Какова последовательность действий исследования конфликта?
8. Каким образом менеджер может использовать позитивные функции конфликта в рамках организационной жизнедеятельности? Что необходимо для этого?
9. Какие причины межличностных конфликтов наиболее часто обусловливают конфликта между сотрудниками? В чем особенность данных конфликтов? Какими методами и инструментами воздействия обладает менеджмент для предупреждения и разрешения данных конфликтов?
10. Существует ли противоречие между стремлением менеджмента развивать лидерский потенциал сотрудников, с одной стороны, и агрессивным поведением работников, с другой?
11. Существует ли противоречие между агрессивной маркетинговой стратегией и политикой организации, с одной стороны, и уровнем конфликтности персонала, с другой? Обоснуйте свою позицию.
12. Назовите разновидности социального конфликта.
13. В чем сущность управления конфликтом?
14. Какие источники силы менеджера наиболее важны в конфликтной ситуации?
15. Почему конфликт ценностей принадлежит к категории наиболее сложных с точки зрения управления и нахождения варианта решения, которое устраивает все стороны?
16. Каким образом организационная культура и присущие ей ценности влияют на характер конфликтов между сотрудниками, а также на способ их решения или урегулирования?
17. Почему управление конфликтом основано на понимании всех аспектов ситуации и включает в себя позитивное воздействие, как на участников, так и на их взаимоотношения?

18. Какие характеристики системы менеджмента организации способствуют управлению конфликтами?

19. В чем сущность предупреждения конфликтов?

20. В чем заключаются особенности предупреждения социальных конфликтов на макро уровне?

21. Какие факторы внешней среды оказывают наибольшее влияние на возникновение конфликтов в организации? Каким образом менеджмент может минимизировать негативное влияние факторов среды на уровень и количество конфликтов в организации?

22. Какие методы развития сотрудничества приемлемы в организационной жизнедеятельности?

23. В чем заключаются особенности нормативных механизмов предупреждения конфликтов в организации? Объясните свое мнение.

24. Какие методы поддержания сбалансированного взаимодействия способствуют предупреждению конфликтов в организации и почему?

25. Какие личностные и деловые качества определяют успех управления конфликтами в рамках организационной жизнедеятельности?

26. На каких стадиях формирования группы наиболее вероятны конфликты?

27. Какие проблемы групповой динамики наиболее опасны с точки зрения вероятных конфликтов? Как можно предупредить и /или минимизировать деструктивный эффект от этих конфликтов? Объясните свое мнение.

28. Какие роли в ориентации на выполнение задания играют члены группы?

29. Какие управленческие инструменты и стили управления человеческими ресурсами позволяют контролировать конфликтный персонал и предупредить выполнение членами группы деструктивных ролей?

30. Какие факторы организационной среды провоцируют конфликтное поведение работников с трудным характером?

31. Какие возможности предоставляет посредничество в конфликте?

32. Какие условия определяют потребность в выполнении менеджером функций посредника в конфликте? И как выполнение данных функций сказывается на организационной жизнедеятельности?

33. Какие стадии характерны для процесса посредничества, и какие техники применяет посредник на каждой стадии?

34. С какими сложностями сталкивается менеджер, выполняя роль посредника в конфликте между подчиненными?

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

Формой промежуточной аттестации является зачет. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
	«зачтено»	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации

70-100		современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий

Примеры ситуационных задач

Ситуация 1

Научный сотрудник И. поссорился с директором. Многое при этом было непонятно: прежде И. всегда был дисциплинированным, никогда ни с кем не ссорился. А тут вдруг стал агрессивным, накричал на директора, заявив при этом, что «никогда не сможет его уважать». Казалось бы, на лицо конфликт сотрудника с директором. Но незадолго до этого директор стремился убедить сотрудника, будто его рацпредложение «нецелесообразно и никому не нужно». Сотрудник рацпредложение забрал, а директор использовал его идею и подал как свою. Предложение было принято и внедрено. И. об этом никому не рассказал, но некоторые сотрудники, присутствовавшие при разговоре, знали суть конфликта и не делали из этого тайны. Более того, они поддержали И. и выразили явное недоверие к действиям директора. В порыве гнева И. сказал, что ему не столько жаль рацпредложения, сколько директора, который смог пойти на обман.

Ситуация 2.

Александр Васильевич, проработав около года в должности менеджера по продажам, был назначен на должность руководителя отдела сбыта. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого

решения. Александр Васильевич имел хорошее базовое образование, был коммуникабельным энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый рабочий день Александра Васильевича в качестве руководителя не удался. В целом коллектив отдела встретил его доброжелательно. Но одна из опытных сотрудниц, Валентина Ильинична демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя Дело в том, что она сама хотела занять эту должность. Поэтому в ответ на просьбу Александра Васильевича, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц Валентина Ильинична заявила следующее: «Я работаю в отделе 6 лет. И ваш предшественник никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет».

Александр Васильевич отклонил заявление Валентины Ильиничны и настоял на своей просьбе о предоставлении ему отчета за минувший месяц.

Ситуация 3.

Ценным свойством руководителя является не только чувство ответственности, но и умение правильно распределять обязанности среди подчиненных.

Начальником отдела назначили В., много лет проработавшую рядовой сотрудницей. Администрация и сами члены отдела готовы были на первых порах ей помочь. Однако оказалось, что В. сама выбрала свою позицию: перестала не только контактировать с подчиненными по личным вопросам, но и доверять тем, с кем дружила и кого знала на протяжении долгих лет; брала на себя чуть ли не всю работу отдела, не доверяя подчиненным даже переписку. Это создало для нее дополнительные трудности. Старательно соблюдала дистанцию в отношениях: ни с кем не советовалась. В результате в отделе возник конфликт.

Примеры деловых игр

Игра-тренинг «Внутриличностные конфликты»

Цель занятия. Показать студентам механизмы вовлечения человека в состояние внутриличностного конфликта, ознакомить их со способами предотвращения конфликта и выхода из него, научить их методам стрессоустойчивости. Участники игры:

1. Чиновник.
2. Начальник чиновника.
3. Представитель общественности.
4. Проситель.
5. Представитель местной мафии.
6. Жена чиновника.
7. Совесть чиновника.
8. Группа экспертов.

В игре могут принять участие от 7–8 до 30 человек и более.

Игровая ситуация

1. Муниципальный отдел по аренде и использованию земли возглавляет некий чиновник. Отдел получил распоряжение соответствующих городских властей, запрещающее использование детских, спортивных, игровых и иных площадок для каких-либо других целей (например, застройки, организации автостоянок и др.). Однако непосредственный начальник чиновника интерпретирует полученное распоряжение по-своему и требует от чиновника дать соответствующие указания на ликвидацию некой детской площадки. Чиновник начинает выполнять указание начальника.

2. В это же время к чиновнику на прием приходят посетители: представитель общественности, который требует соблюдения закона и восстановления детской площадки; проситель, предлагающий взятку за предоставление ему в аренду очищаемой

(освобождаемой) территории; представитель местной мафии, угрожающий чиновнику расправой, если искомая территория не будет передана его людям.

3. Окончив рабочий день, чиновник идет домой и с ним происходит следующее: диалог со своей совестью по поводу того, что произошло с ним за день; разговор с женой, которая недовольна его постоянными задержками на работе («дети без отца; жена без мужа»). В свою очередь, чиновника раздражает то, что его не понимают даже дома, в семье.

Схема проведения игры-тренинга

Порядок проведения игры

1. Распределить все перечисленные роли среди студентов (роль чиновника распределяется только по желанию претендента). Назначить группу экспертов.

2. Игра начинается с разговора начальника с чиновником. Дальнейший порядок игры описан в «Игровой ситуации».

3. В ходе игры участники меняются ролями, привлекаются еще не вовлеченные непосредственно игроки.

4. Высказывание экспертов и подведение итогов игры-тренинга.

Предостережение (для руководителя игры). Игра-тренинг «Внутриличностный конфликт» предполагает высокое эмоционально-психологическое напряжение игроков, особенно играющих роль чиновника. В ходе игры необходимо внимательно следить за психологическим состоянием «чиновника», а при необходимости останавливать игру и менять роли. В заключение игры необходимо провести «реабилитацию» всех «чиновников»: сделать всесторонний анализ ситуации и выходов из них; ознакомить всех участников игры со способами защиты от фрустрации.

Деловая игра «Конфликт на промышленном предприятии»

Цель игры. Ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Игровая ситуация. Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

а) заменить устаревшее оборудование на новое;

б) сократить примерно в два раза число работников;

в) повысить квалификацию оставшихся работников;

г) найти (привлечь) дополнительное финансирование;

д) радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100–150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление, разумеется, достаточно условно и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

а) административно-управленческий аппарат;

б) работники предпенсионного возраста;

в) женщины, имеющие малолетних детей;

г) все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия. В игре могут принимать участие от 10 до 30 человек. Участники игры:

1. Генеральный директор предприятия.

2. Технический директор.

3. Менеджер по финансам.

4. Управляющий персоналом.

5. Председатель профсоюзного комитета.

6. Представители всех категорий работников (а, б, в, г).

7. Группа экспертов.

В ходе игры. Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

7. Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

Разбор проведенной игры. Высказывания экспертов по проблемам реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение игры.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

7.2. Основная литература

1. Джон Коттер Лидерство Мацуситы [Электронный ресурс]: уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Джон Коттер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина

Паблишер, 2019.— 286 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43562.— ЭБС «IPRbooks».

2. Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: практикум/ Колношенко В.И., Колношенко О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2022.— 130 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/50668.— ЭБС «IPRbooks».

3. Ричард Бояцис Резонансное лидерство [Электронный ресурс]: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии/ Ричард Бояцис, Энни Макки— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2023.— 300 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41358.— ЭБС «IPRbooks».

4. Охременко, И. В. Конфликтология : учебник для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563551.

5. Стивен Кови Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс]/ Стивен Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 302 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43682.— ЭБС «IPRbooks».

6. Мария Хайнц Позитивный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: как успевать быть счастливым/ Мария Хайнц— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 128 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48442.— ЭБС «IPRbooks».

7. Брайан Трейси Тайм-менеджмент по Брайану Трейси [Электронный ресурс]: как заставить время работать на вас/ Брайан Трейси— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 302 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/41443.— ЭБС «IPRbooks».

8. Иванова С. Личная эффективность на 100% [Электронный ресурс]: сбросить балласт, найти себя, достичь цели/ Иванова С., Болдогоев Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 208 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/43563.— ЭБС «IPRbooks».

9. Мрочковский Н. Личная власть [Электронный ресурс]/ Мрочковский Н., Толкачев А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2014.— 232 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22813.— ЭБС «IPRbooks».

10. Скотт Келлер Больше, чем эффективность [Электронный ресурс]: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке/ Скотт Келлер, Колин Прайс— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 416 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42689.— ЭБС «IPRbooks».

7.3. Дополнительная литература

1. Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Темников Д.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2011.— 173 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/8926.— ЭБС «IPRbooks».

2. Технология командообразования [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2012.— 71 с.— Режим доступа:
http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29719.— ЭБС «IPRbooks».

3. Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: полный курс. Учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2012.—

311 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/22824.— ЭБС «IPRbooks».

4. Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Баркалов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2012.— 354 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29270.— ЭБС «IPRbooks».

7.4. Интернет-ресурсы

Портал Технологии корпоративного управления: http://www.iteam.ru/publications/human/section_87

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Демонстрирует умения выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели Владеет навыком организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений Владеет методами разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	1Формирует способности работать в динамичной организационной среде, представляющей сложную систему субкультур, для повышения содержательности и эффективности управленческой деятельности

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

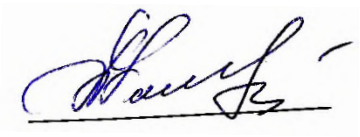
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 14
7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины....16
7.1. Нормативно-правовые документы 19
7.2. Основная литература 20
7.3. Дополнительная литература....20
7.4. Интернет- ресурсы 20
7.5. Справочные системы 20
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....20

1. Цели и задачи дисциплины.

Целью дисциплины является формирование основ системы знаний о влиянии человеческого фактора на деятельность руководителя организации.
Задачи дисциплины:

- сформировать у слушателей системные знания и практические навыки в сфере взаимодействия людей в процессе реализации задач бизнеса, в частности, эффективного индивидуального и командного взаимодействия, мотивации сотрудников, организационной культуры и стилей управления, понимания базовых закономерностей, влияющих на поведение человека и принятие им управленческих решений;
- помочь слушателям упорядочить знания и имеющийся опыт в области работы с человеческим фактором в деловой среде;
- развить и закрепить способность к адекватному анализу действий по отношению к организации и самоанализу, понимание краткосрочных и долгосрочных последствий принятых решений, а также набора факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-2 Разработка стратегии управления изменениями в организации	• Теорию заинтересованных сторон • Методику оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями • Методов сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметную область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	• Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных	• Определение цели и задач стратегических изменений в организации • Определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации • Определение критериев оценки успеха стратегических изменений в организации • Оценка соответствия изменений стратегическим целям организации • Определение заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации • Определение основных

			форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации • Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации • Моделировать объем и границы работ	аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями • Выбор стратегии в составе группы экспертов • Определение промежуточных состояний при реализации выбранной стратегии изменений в организации • Разработка планов реализации стратегических изменений в организации • Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		• основ нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений;	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия;

	• документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	• анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Организационное поведение															**Зачет 2 ч**	**ПСК-2, ОПК-3**
1.	Цели дисциплины. Реактивность и проактивность. Системное мышление менеджера.	3	2		0,5	1		3							О		
2.	Личность, характер, темперамент. Типология Майерс-Бриггс	4	1		0,5	1		3							Т		
3.	Мотивация. Основные принципы и понятия.	3	2		0,5	1		3							О		
4.	Конфликты и методы их разрешения	3	1		0,5	1		3							Д		
5.	Особенности работы в группах и командах.	4	2		0,5	1		3							К		

	Групповые роли. Динамика развития групп.																
6.	Организационная культура – модель Ларри-Константина	4	1		0,5	1		3							О		
7.	Лидерство и руководство	4	2		0,5	1		3							Д		
8.	Стили руководства (модель ситуационного управления)	3	1		0,5	1		3							К		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), опрос (О), диспут (Д), тест(Т).

Структура дисциплины

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1. Цели дисциплины. Реактивность и проактивность. Системное мышление менеджера	Понятие организационного поведения. Связь организационного поведения с другими Понятия «эффективное управление людьми», «реактивность и проактивность» дисциплинами.	Основное содержание организационного поведения, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.
2. Личность, характер, темперамент. Типология Майерс-Бриггс.	Основы представлений о личности. Понятие личности. Различие и взаимовлияние понятий «личность», «характер», «темперамент». Типология Майерс-Бриггс: критерии деления людей на типы, их обоснование. Практические способы определения типа личности по Майерс-Бриггс. Рассмотрение и разрешение возможных типологических конфликтов.	Сильные и слабые стороны каждого из типов. Анализ коллектива с использованием типологии Майерс-Бриггс. Вклад каждого из типов в работу. Профессиональные предпочтения и возможность использования типологии Майерс-Бриггс для правильной расстановки кадров.
3. Мотивация. Основные принципы и понятия	Понятие и механизм мотивации. Различие в понятиях «мотивация», «манипуляция», «стимулирование». Побуждения (мотивы), потребности, вознаграждения. Содержательные и процессные теории мотивации. Теория удовлетворенности Ф. Тейлора, пирамида потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория подкрепления. Теория ожиданий. Теория справедливости.	Влияние преобладающей мотивации человека на эффективность его деятельности и способы стимулирования. Управление процессом мотивации. Принципы построения системы мотивации персонала. Управленческие мотивационные стратегии. Вовлеченность сотрудников как фактор мотивации. Мотивация достижения успеха, мотивация избегания неудачи.
4. Конфликты и методы их разрешения.	Природа конфликта. Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов. Уровни возникновения конфликтов. Роль конфликта в современной организации. Функции конфликтов: разрушительная, созидательная, диагностическая.	Анализ причин и поводов для конфликтов. Социальные роли участников конфликта. Стили поведения в конфликтной ситуации. Типичные ошибки конфликтующего человека. Урегулирование конфликтов. Основные приемы

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
	Причины конфликта. «Встроенный» конфликт. Основные этапы развития конфликта. Различные проявления конфликтов. Характеристики конфликта.	предотвращения конфликтов. Индивидуальные особенности поведения в конфликте. Конфликтная личность.
5. Особенности работы в группах и командах. Групповые роли. Динамика развития групп	Понятие группы, ее особенности. Факторы, содействующие сплоченности группы. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния. Риски работы в группах - групповое давление, групповое мышление, сдвиг к риску. Работа с рисками.	Основные этапы развития групп (модель Такмана). Понятие команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды. Принципы работы в команде. Функции и роли членов группы. Распределение ролей (по модели М. Белбина).
6. Организационная культура. Модель Ларри Константина	Понятие организационной культуры. Источники организационной культуры. Общественные ценности, внешняя среда, внутренняя среда. Области проявления организационной культуры. Организационная структура, мифы и символы, язык организации, ритуалы и церемонии.	Модель Ларри Константина. Закрытая, открытая, случайная, синхронная модель взаимодействия групп. Предпосылки формирования, особенности функционирования, проблемные зоны. Возможности влияния на оргкультуру.
7. Лидерство и руководство.	Понятие лидерства. Лидерство и руководство – основные механизмы. Проблемы лидерства, его природа и сущность. Эмоциональный интеллект и лидерство.	Факторы, влияющие на завоевание лидерства. Стратегическое лидерство. Неформальный лидер и способы работы с ним.
8. Стили руководства (модель ситуационного управления).	Управленческая решетка для выбора стиля взаимодействия с подчиненными. Направленность руководителя на задачу и на людей – содержательное наполнение. Факторы, влияющие на выбор стиля управления.	Последствия использования неподходящих стилей управления. Работа с коллективом, находящимся на разных уровнях зрелости. Процедура перехода с одного стиля на другой.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

Анализ текущего взаимодействия между людьми в компании.
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ-КЕЙС

Практическое задание-кейс выполняется слушателями программы в течение всего периода освоения учебного содержания дисциплины и служит существенным основанием для сдачи экзамена по дисциплине.

Кейс – это описание проблемной управленческой ситуации с анализом и выводами.

Рекомендуемые уровни проблемной ситуации для выполнения кейса: когда что-то происходит не так, как хотелось бы, в масштабах подразделения. Например, снижение производительности труда, смена руководителя и сложная адаптация сотрудников, конфликт в коллективе, изменения в системе управления, которые не принимаются сотрудниками и т.д.

Кейс состоит из трех частей. *В первой части* слушатели приводят описание самой ситуации так, чтобы была понятна суть проблемы. Рекомендуется: указать существенные для кейса характеристики компании – например, крупная или маленькая, производственная или торговая, московская или региональная, давно работающая или вновь созданная, российская или западная и т.д.

Во второй части слушатели анализируют причины и предпосылки возникновения описанного кейса. Как правило, в любой проблемной ситуации бывает несколько существенно влияющих на нее параметров, так что чем более детальный анализ будет сделан, тем выше будет оценен кейс. Приветствуется использование для анализа инструментов курса «Организационное поведение», но и другие знакомые слушателям инструменты тоже допускаются.

В третьей части слушатели формулируют рекомендуемые ими пути разрешения (улучшения, оптимизации) этой ситуации с указанием конкретных действий. Если ситуация в жизни была завершена другими способами, допускается проанализировать полученные результаты и оценить эффективность действий, хотя ожидается и приветствуется самостоятельное решение. В оценке этого этапа главное – наличие в решении четко прослеживаемой управленческой логики, основанной, в том числе, и на анализе из второго этапа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Процесс принятия решений, его этапы. Методы принятия решения.	3
2	Процесс подготовки решений.	3
3	Психологические аспекты реализации решений. Задачи, решаемые на совещании.	3
4	Типы совещаний – информационные и по выработке/принятию решений.	3
5	Подготовка и проведение совещания: четкая формулировка цели совещания, разработка повестки дня, подготовка менеджера к совещанию, определение состава участников, выбор и подготовка помещения для проведения совещания, проведение совещания, ведение протокола, порядок на совещании. Рекомендации менеджеру, проводящему совещание.	3
6	Понятие стресса. Позитивный и негативный стресс. Острый и хронический стресс.	3
7	Признаки стресса, причины его появления.	3
8	Методы саморегуляции в стрессовых состояниях – физические и психологические. Профилактика стресса.	3
Итого:		**24**

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные форм проведения

занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее). Активные методы обучения, используемые на практических занятиях и лабораторных работах дисциплины

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины используются интерактивные формы проведения занятий:

- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- дискуссии, обсуждение в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций при анализе проблемных ситуаций);
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий.
- Ролевая игра

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

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Контролируемые компетенции, результаты обучения	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
1	1. Цели дисциплины. Реактивность и проактивность. Системное мышление менеджера	ПСК-2,	О	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
2	2. Личность, характер, темперамент. Типология Майерс-Бриггс.	ОПК-3	Т	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
3	3. Мотивация. Основные принципы и понятия	ПСК-2,	О	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
4	4. Конфликты и методы их разрешения.	ОПК-3	Д	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
5	5. Особенности работы в группах	ПСК-2,	К	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме.	0-2 0-2

	и командах. Групповые роли. Динамика развития групп			2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2
6	6. Организационная культура. Модель Ларри Константина	ОПК-3	О	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
7	7. Лидерство и руководство.	ПСК-2,	Д	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
8	8. Стили руководства (модель ситуационного управления).	ОПК-3	К	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-2 0-2 0-2 0-2
Итого:					**0-30**

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

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

Список вопросов для подготовки к зачету.

- Каковы предпосылки возникновения организационного поведения как дисциплины? Каким современным стратегическим выводам отвечают задачи дисциплины?
- В чем связь организационного поведения с другими областями: социологии, психологии, менеджмента, экономической теории?
- Каковы особенности позиции менеджера в организации и какие факторы влияют на принятие им решений
- Что такое реактивность и проактивность? Как они влияют на выбор стиля деятельности и управления? Что является характеристиками проактивного менеджера?
- Чем отличаются понятия «личность», «характер» и «темперамент»? С каким из этих уровней обычно работает менеджер? Что оказывает большее влияние на остальные уровни и почему?

- Какие шкалы в типологии Майерс-Бриггс вы знаете? Как личные особенности сотрудников сказываются на их деятельности в индивидуальном и групповом формате?
- Каким образом на практике можно использовать типологию для повышения эффективности управленческой деятельности?
- Чем мотивация отличается от стимулирования и манипуляции? Каковы отдаленные последствия манипуляции и мотивации?
- Приведите примеры использования на практике основных теорий мотивации (Маслоу, Герцберга, Врума, бихевиоральная теория и другие).
- Какие виды деятельности больше подходят для людей с преобладанием мотивации достижения целей и избегания неудачи? Как использовать эти особенности при постановке целей и контроле?
- По каким критериям определяется наличие конфликта? Какова роль конфликта в деятельности организации? Каковы краткосрочные и долгосрочные последствия конфликта? Что такое «структурный» или «встроенный» конфликт?
- Какие способы и методы управления конфликтом наиболее эффективны для достижения целей стратегического развития организации? Чем характеризуется грамотное поведение руководителя в конфликте?
- Какие характеристики присущи рабочим группам? Что является критериями командной работы? Какими способами достигается формирование команды? Какие риски групповой работы вы знаете и каким образом их можно преодолевать?
- Что такое групповые нормы и как руководитель может работать с ними? Как групповые нормы влияют на эффективность деятельности коллектива?
- Что такое групповые роли и как их распределение влияет на деятельность групп? Охарактеризуйте функции каждой из ролей в группе и ее вклад в достижение результата.
- Что является признаками лидерства? Какие факторы влияют на возможности человека завоевать лидерство в группе, команде?
- Чем характеризуется модель ситуационного руководства? Какие факторы лежат в основе выбора различных стилей управления и как эти стили влияют на достижение целей?
- По каким признакам определяется организационная культура? На каких основаниях построена типология Ларри Константина и чем отличаются различные типы культур в этой модели? Какие практические выводы можно сделать из понимания организационной культуры?
- Что влияет на эффективность проведения совещаний? Какие задачи могут решаться на совещаниях? Чем отличаются информационные совещания от совещаний для принятия решений? Какова процедура проведения совещаний?
- Как влияет стресс на эффективность деятельности? Чем отличается острый и хронический стресс? Какие методы снижения острого стресса вы знаете? Что может быть профилактикой появления хронического стресса?

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не умеет осуществлять процесс управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Слушатель не владеет навыками управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия (семинары).

Практические занятия (семинары) являются формой аудиторной групповой работы под руководством преподавателя. Занятия проводятся в группах. Основной целью занятия является формирование умений решать практико-ориентированные задачи Семинарские занятия по каждой теме обеспечены набором вариативных расчетных и организационно-практических задач.

Семинар №1.

Тема: «Цели дисциплины. Реактивность и проактивность. Системное мышление менеджера».

Вопросы темы:

1. Организационное поведение как наука. История и источники Организационного поведения. Предмет и объект изучения, методы организационного поведения как науки. Практическая ориентированность исследований и разработок в рамках Организационного поведения.

2. Основные подходы к изучению организационного поведения. Понятие организационного поведения. Важнейшие концепции, объясняющие организационное поведение через природу человека, феномен организации и специфику взаимодействия людей в социуме.

3. Организационное поведение как развивающаяся система. Модели организационного поведения: автократическая, опекающая, поддерживающая, коллегиальная, интегрирующая. Современные модели: развивающая и обучающая. Влияние организационного поведения на эффективность организации.

Вопросы для обсуждения:

При изучении данной темы следует обратить внимание на следующие вопросы:

1. Организационное поведение и как наука и как область применения знаний специалиста в области управления персоналом.

2. История становления и развития науки «Организационное поведение» в трудах зарубежных и отечественных ученых.

3. Области межпредметных знаний в организационное поведение, из специфика и значимость.

4. Гуманистические базовые концепции в понимании организационного поведения.

5. Модели в организационном поведении. Уровни моделей. Влияние моделей на эффективность организационного поведения.

6. Тенденции развития организационного поведения как науки и области практической деятельности в условиях цифровизации экономики.

Семинар №2.

Тема: «Личность, характер, темперамент. Типология Майерс-Бриггс».

Вопросы темы:

1. Поведение человека в организации, его виды и формы. Поведение человека на рабочем месте. Развитие потенциала человека через эффективное управление организационным поведением.

2. Персональное развитие в организации: основные подходы в рамках различных моделей организационного поведения. Проблемы работников: причины, классификации, подходы.

3. Стрессы. Их влияние на организационное поведение. Причины трудовых стрессов. Стресс-менеджмент. Фрустрации, как проблемы деятельности. Профессиональная деформация и профессиональное выгорание. Методы профилактики проблем.

4. Мотивация: основные концепции мотивации трудового поведения, системы стимулирования, поощрение и наказание как подходы к управлению организационным поведением.

5. Ролевое и статусное поведение как результат взаимовлияния организационного поведения и организационной культуры.

6. Консультирующий менеджмент как подход к снижению стрессовых факторов и решению проблем работников. Формы консультирования. Требования к менеджеру и процессу консультирования.

Вопросы для обсуждения:

1. Стрессы, связанные с работой. Влияние стрессового поведения на организацию. Стресс-менеджмент.

2. Малая группа в организации: основные характеристики и их влияние на эффективность группы.

3. Групповая динамика. Различия в организационном поведении групп разного уровня развития.

4. Взаимодействие личности и группы. Конструктивное и деструктивное развитие отношений. Проблемы моббинга.

5. Руководство и лидерство. Сходство и различие. Влияние на организационное поведение сотрудников.

6. Принципы создания команды в организации. Достоинства и недостатки команды. Цели формирования команды.

7. Конфликты в организации. Причины и профилактика конфликтов в организации.

8. Межличностные конфликты в организации.

Семинар №3.

Тема: «Особенности работы в группах и командах. Групповые роли. Динамика развития групп».

Вопросы темы:

1. Группа. Групповая динамика как форма организационного поведения. Специфика группы, ее сила и слабость. Влияние структуры организации и особенностей малой группы на формирование конкретного типа организационного поведения работника.

2. Руководство и лидерство. Лидерское поведение. Модели лидерства. Власть и влияние. Власть и политика организации. Стиль управления и его влияние на поведение сотрудников. Взаимоотношения между формальным и неформальным лидерами как источник организационного развития, новых форм организационного поведения и конфликтов.

3. Специфика команды. Достоинства и недостатки команды. Проблемы создания команды. Подбор команды. Ролевая структура группы и формирование команды.

4. Взаимодействие малых группы внутри организации. Зоны напряжения и развития. Организационный климат как интегрирующий показатель взаимозависимых форм организационного поведения, его связь с удовлетворенностью трудом, работой отдельных подсистем организации и организационной культурой.

Вопросы для обсуждения:

1. Технологии управления групповым поведение в организации. Основные факторы, влияющие на специфику поведения группы в организации.

2. Классические и современные теории руководства и лидерства: общая характеристика и сравнительный анализ.

3. Особенности организационной культуры с точки зрения организационного поведения.

4. Взаимосвязь основных характеристик культуры организации и моделей организационного поведения.

5. Методы развития климата и культуры организации. Их взаимосвязь с моделями организационного поведения.

Семинар №4.

Тема: «Конфликты и методы их разрешения».

Вопросы темы:

1. Определение и сущность конфликта. Виды конфликтов в организации. Факторы возникновения конфликтов: информационные, структурные, ценностные, отношений и поведенческие. Модели конфликтного поведения в организации. Функции конфликтов в организации. Влияние конфликтов на организационное поведение.

2. Управление конфликтами и управление через конфликт. Принципы и подходы к анализу причин конфликтов. Использование конфликта для формирования требующихся типов организационного поведения.

3. Переговоры как форма разрешения конфликта. Специфика переговоров с посредником. Менеджер как посредник в организационном конфликте.

Вопросы для обсуждения:

1. Конфликты в организации. Причины и профилактика конфликтов в организации.

2. Виды и уровни конфликтов в организации. Динамика конфликта.

3. Межличностные конфликты в организации, способы их диагностики, разрешения и профилактики.

4. Факторы возникновения конфликтов. Влияние факторов на развитие конфликта.

5. Управление конфликтами и управление через конфликт. Влияние конфликтов на организационное поведение.

6. Переговоры как основная форма разрешения конфликта.

Семинар №5.

Тема: «Организационная культура. Модель Ларри Константина».

Вопросы темы:

1. Климат и культура организации, как факторы, определяющие ее поведение в целом и поведение сотрудников. Особенности культуры и климата различных организаций.

2. Модели эффективного организационного поведения. Организационное развитие и изменение как методы формирования эффективных моделей поведения фирмы. Этапы внедрения изменений. Реакции сотрудников на изменения, инновации: принятие и сопротивление. Причины сопротивления. Проведение успешного изменения.

Вопросы для обсуждения:

1. Международное влияние на организационное поведение. Влияние социальных, законодательно-политических и экономических условий.

2. Управление многонациональной рабочей силой. Особенности и барьеры культурной адаптации. Подходы к преодолению барьеров.

3. Национальное и интернациональное в организационном поведении. Специфика российских организаций.

4. Организационное изменения и их влияние на организационное поведение сотрудников.

5. Сопротивление изменениям и инновациям и методы преодоления организационных сопротивлений.

7.1. Нормативно-правовые документы

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)

- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная литература

- Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560975 (дата обращения: 20.10.2025).
- Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 383с.
- Марк Ван Вюгт, Анджана Ахуджа, Избранные. Эволюционная психология лидерства. М., «Карьера-Пресс», 2014 г.

7.3. Дополнительная литература

- Алавердов А.Р. Организация мотивации персонала, управление вознаграждениями - НВ, – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – 73с. //[Электронный ресурс]. URL: http://e-biblio.ru/book/bib/06_management/organ_motiv_ person_uprav_ voznagragd/hb.html
- Спивак, В. А. Организационное поведение : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559740
- Куроедова Е.О., Стояновская И.Б. Мотивация трудовой деятельности: Интернет-курс.- М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2010. - 142с. //[Электронный ресурс]. URL: http://e-biblio.ru/book/bib/06_management/m_trud_deyat/sg.htm
- Подопригора М.Г. Организационное поведение. Учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. – 261 с.// AUP.ru. Административно-управленческий портал [сайт]// [Электронный ресурс]. URL: http://www.aup.ru/books/m17/5_1.htm (открытый ресурс Интернета)

7.4. Интернет- ресурсы

- Министерство экономического развития Российской Федерации, http://www.economy.gov.ru/minec/main
- Журнал «Финансовый менеджмент», http://www.finman.ru

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-2 Разработка стратегии управления изменениями в организации	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

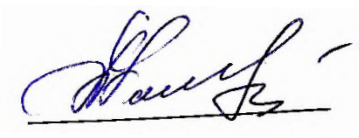
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СОЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....16
7.1. Нормативно-правовые документы....16
7.2. Основная литература....16
7.3. Дополнительная литература....17
7.4. Интернет- ресурсы....17
7.5. Справочные системы....17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....17

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Социальные компетенции руководителя» является получение слушателями теоретических знаний, а также приобретение необходимых практических навыков в области модерации, усвоение основных положений и принципов проведения эффективной модерационной сессии в малой группе, а также формирование у слушателей навыков разработки и реализации различных методов, приемов и техник модерации.

В любой дискуссии центральное место занимают обсуждение проблем, обмен знаниями, идеями и мнениями. Варианты решений или единое мнение вырабатываются в ходе дискуссии.

Руководитель дискуссии, т.е. модератор, ведет ее. Он модерирует дискуссию, стремясь к тому, чтобы ее участники самостоятельно делали выводы, открыто выражали идеи и мнения в атмосфере, свободной от страхов и стрессов. От руководителя дискуссии требуется воздерживаться от изложения собственного мнения, т.е. вести себя преимущественно нейтрально.

Задача модератора заключается в том, чтобы:

разработать общее понимание проблемы;

найти варианты решений;

сопоставить различные мнения и при необходимости (на основе творческого безоценочного мышления) дать им оценку.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	• Методов управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Организации управления развитием организации • Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом • Методов анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности • Методов оценки, результатов и эффективности труда • Методов внедрения системы управления персоналом • Основ работы по профориентации • Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале • Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации	• 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	• Планирования деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации • Внедрения 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,

		• Теории и методов формированию бренда организации • истории развития, теоретико-методологической основ и сферах применения модерации как технологии групповой работы; • динамических факторов группового принятия решений; • принципов подготовки и проведения модерационной сессии	персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда • определять запрос на групповую модерацию; • разрабатывать модерационные сценарии и правильно подбирать техники модерации; • проводить групповые сессии с их использованием	эффективности, оценки и развития персонала • Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала • практического применения навыков модерации групповой работы, полученных на аудиторных занятиях и при выполнении самостоятельных работ
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		• методов оценки операционной и организационной эффективности организационно-управленческих решений норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации	• принимать обоснованные организационно-управленческие решения • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	• технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		• базовых понятий и механизмов коммуникации;	• применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной	• навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады,

	• особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации	организационной подготовленности трудовых коллективов	презентации, выступать на научных конференциях)

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т)	
	час.	2 часа	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Социальные компетенции руководителя															**Зачет 2 ч**	**ПСК-7 ОПК-3, УК-3**
1.	Ответственность руководителя	9	3		1	2		6							К		
2.	Социальная компетенция	9	3		1	2		6							Док		
3	Модерация	9	3		1	2		6							Док		
4.	Практические примеры процесса решения проблем	9	3		1	2		6							К		
	Всего	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: доклад (Док), кейс (К).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1. Ответственность руководителя	Введение: примеры из практики Организация и управление Ответственность руководителя и ответственность исполнителя	Принципы организационной эффективности Штатные и нештатные ситуации
Тема 2. Социальная компетенция	Элементы управленческой компетенции Формы переговоров Совещание с сотрудниками (консультационное совещание). Задача и цель совещания с сотрудниками Мотивация сотрудников Круг участников Порядок проведения совещания с сотрудниками Руководитель как поверенный	Беседа за круглым столом Сфера применения круглых столов Цели беседы за круглым столом Ведущий круглого стола Руководство дискуссией и поведение ее участников Ориентация на клиента Десять заповедей клиентоориентированной компании Беседа с сотрудником
Тема 3. Модерация	Понятие модерации Разграничение понятий «модерация» и «медиация» Правила модерации Визуализация и ее инструменты Правила визуализации Инструменты визуализации	Практический пример процесса решения проблемы Поиск и сбор проблем Выбор проблемы для работы Определение специфической проблемы Формулировка цели Анализ проблемы
Тема 4. Практические примеры процесса решения проблем	Планирование действий в чрезвычайной обстановке	Конфликты Помехи процессу

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1	Ответственность руководителя Управленческие задачи Сотрудники двух и более нижестоящих уровней	6
2	Собеседование о согласовании целей Критическая беседа Пример критической беседы Поощрительная беседа Аттестационная беседа Продвижение персонала Коучинг Наставничество Супервизия	6
3	Сбор вариантов решения Оценка собранных вариантов решения Выбор варианта решения Реализация варианта решения Анализ и контроль исполнения	6
4	Вмешательство	6
	Итого:	**24**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов;
-решение кейсов.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на получение слушателями теоретических знаний, а также приобретение необходимых практических навыков в области управления личной карьерой, а также повышения собственной эффективности.

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

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - темы докладов;
   - кейсы;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)				
1	Социальная компетенция	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
2	Модерация	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
Итого:				**0-30**

Текущий контроль знаний производится по балльной системе по результатам выполнения докладов и кейса (табл. 6). Количество набранных баллов по докладам может

составить 0-30. Баллы суммируются в дальнейшем с баллами, полученными при сдаче экзамена, и в конечном итоге влияют на итоговое оценивание слушателя по данной дисциплине.

Темы докладов

1. Понятие модерации
2. Разграничение понятий «модерация» и «медиация»
3. Правила модерации
4. Визуализация и ее инструменты
5. Практический пример процесса решения проблемы
6. Планирование действий в чрезвычайной обстановке

Примеры кейсов:

1. Аттестационная беседа

Руководитель: «Ну, вы, вероятно, уже догадываетесь. Время пришло. Мне нужно вас аттестовать. Это для нас обоих не совсем приятно, но это нужно сделать. Собственно, в целом я вами доволен».

Сотрудник: «Это означает, что я не очень?..»

Руководитель: «Нет, я не это хотел сказать. По поводу качества вашей работы у меня нет претензий. Однако иногда вы чересчур медлительны».

Сотрудник: «Это выглядит для меня слишком расплывчато. Пожалуйста, скажите конкретно, что вы во мне критикуете?»

Руководитель: «С удовольствием скажу (приводит пример, из которого следует, что сотруднику сложно быстро принимать решения). Что мешает вам принимать решения?»

Сотрудник: «Хочу быть абсолютно уверен в результате».

Руководитель: «Я очень хорошо это понимаю, но ведь во многих ситуациях требуется принять решение очень быстро. Как вы думаете, в будущем нам удастся справиться с этой проблемой?»

Сотрудник: «Вы, несомненно, уже знаете ответ на этот вопрос.»

Руководитель: «Да. Думаю, впредь я буду ставить перед вами конкретные сроки или, еще лучше, мы будем согласовывать их вместе. Давайте перейдем к следующему пункту — совместная работа. Здесь я без всяких раздумий могу поставить вам «отлично». Вы всегда любезны и готовы помочь, и с вами можно превосходно работать вместе».

Задание: дайте оценку каждому эпизоду беседы.

2. Модератор

Вы модератор совещания команды и должны работать с реакциями группы.

Как вы будете реагировать на следующие проявления группы:

Группа предлагает идеи не по теме.

Идеи представляют собой лишь пожелания, причем поверхностные и недостаточно конкретные.

Ослабевает поток идей (мучительная тишина).

Несколько участников команды высказываются или предлагают идеи одновременно.

Некоторые члены группы не принимают участия в работе.

Группа ведет дискуссии и критикует.

Над модератором команды подсмеиваются.

Список вопросов к промежуточной аттестации в форме зачета

1. Происхождение понятия «модерация». Современное содержание понятия.
2. Цели и функции модерации.
3. Особенности модерации как разновидности работы с группой.
4. Профессиональный фундамент модерации.
5. Ролевой репертуар группового ведущего.
6. Функции модератора
7. Принятие группового решения и его факторы.
8. Групповая дискуссия, ее психологические механизмы и феномены.
9. Социально-психологические феномены, возникающие в ходе групповой дискуссии.
10. Задачи ведущего по отношению к теме, к группе в целом и к отдельным участникам на каждом этапе групповой дискуссии.
11. Методы наблюдения и анализа взаимодействия в ходе групповой дискуссии.
12. Этапы и фазы процесса модерации.
13. Базовые процессы модерации.
14. Цели и принципы визуализации,
15. Постановка вопросов в ходе модерации. Типы вопросов.
16. Технические средства модерации.
17. Основные процедуры модерации.
18. Технологии модерации, общая характеристика.
19. Технологии модерации. Метод фокальных объектов Ф. Кунце.
20. Технологии модерации. Синектика У. Гордона.
21. Технологии модерации. Метод «Шести шляп» Э. де Боно.
22. Технологии модерации. Морфологический анализ Ф. Цвикки.
23. Технологии модерации. Диаграмма Исикавы (Cause-and-Effect-Diagram).

24. Технологии модерации. SWOT-анализ.

25. В чем состоит особенность беседы за круглым столом?

26. Разъясните двойную функцию руководителя дискуссии за круглым столом.

27. На какие части вы в качестве руководителя дискуссии поделите обсуждаемую тему, чтобы удержать нить разговора?

28. Проведите анализ применения принципов SMART для неоднозначных или плохо поддающихся количественной оценке целей.

29. Что вы как модератор сделаете вначале, если участники группы незнакомы между собой?

30. Назовите несколько целей совещания с сотрудниками.

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе. Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответом на испытании, учебными достижениями в семестровый период.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения слушателями материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	**Оценка**	**Требования к знаниям**
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает основные положения дисциплины, применения ее результатов в целях предпринимательства. Слушатель умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает основные положения дисциплины, их применения в рамках предпринимательской деятельности. Слушатель не умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.

		Слушатель не владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)

7.2. Основная литература

- Календжян С., Бёме Г. Анализ конкретных ситуаций по делегированию полномочий и ответственности. М.: «Дело» АНХ, 2009.
- Календжян С., Бёме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. М.: «Дело» АНХ, 2008.
- Календжян С., Бёме Г. Система эффективного управления: Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности: В 3 тетрадях. М.: «Дело» АНХ, 2011.
- Календжян С., Борш Г. Система эффективного управления: Коммуникации в управленческой деятельности. М.: «Дело» АНХ, 2010.
- Календжян С., Борш Г. Система эффективного управления: Мотивация и развитие персонала. М.: «Дело» АНХ, 2010.
- Календжян С., Борш Г. Система эффективного управления: Постановка целей и контроль. М.: «Дело» АНХ, 2010.
- Календжян С., Борш Г. Система эффективного управления: Потенциал успеха и самоменеджмент. М.: «Дело» АНХ, 2010.
- Сосновский, Б. А. Психология руководителя: потребностно-смысловые аспекты : учебник для вузов / Б. А. Сосновский, Е. А. Лебедева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14254-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567864.
- Петров А.В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации. СПб.: Речь, 2005.
- Чанько А.Д. Команды в современных организациях (+CD): учебник. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011.

- Штроо В.А. Методы активного социально-психологического обучения. М.: Юрайт, 2015.
- Эдмюллер А., Вильгельм Т. Модерация: искусство проведения заседаний, конференций, семинаров. М.: Омега-Л, 2007.

7.3. Дополнительная литература

- Гончаров С. Эффективные коммуникации в проекте [Электронный ресурс] // CIO.RU. 2006. - URL: http://www.pmcity.ru
- Дьяченко В. К. Коллективный способ обучения: Дидактика в диалогах. М.: Народное образование, 2004.
- Елисеенко А.С. Решение комплексных проблем в организации: методы поддержки группового мышления [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2016. Т. 6, № 1, С. 39-50.
- Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб., 2000.
- Московиси С. Социальная психология. СПб., 2007.
- Редлих А., Миронов Е. Модерация конфликтов в организации. СПб.: Речь, 2009.

7.4. Интернет- ресурсы

- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru
- Министерство экономического развития Российской Федерации, http://www.economy.gov.ru/minec/main

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы

ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данныхПрименяет инновационные методы обработки и анализа информации, в том числе с использованием цифровых платформ, интеллектуальных информационно-аналитических систем, технологий искусственного интеллекта
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа при решении управленческих и исследовательских задач на основе современных цифровых технологий
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

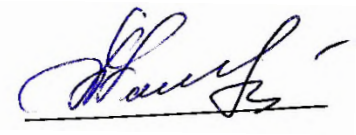
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины 9
4. Структура и содержание дисциплины 9
4.1. Структура дисциплины....9
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12
43. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 15
7.1. Нормативно-правовые документы 16
7.2. Основная литература 16
7.3. Дополнительная литература....17
7.4. Интернет- ресурсы 17
7.5. Справочные системы 17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....17

1. Цели и задачи дисциплины.

Цель дисциплины – формирование компетенций и целостного представления о сущности коммуникативного менеджмента как универсальной деятельности по изучению, проектированию, формированию и развитию коммуникационных систем (организации, проекта, бренда, личности и т.д.), концепции управления изменениями посредством коммуникационных моделей, инструментов, технологий, методологии и методике проведения консалтинговых исследований в сфере управления коммуникациями.

Задачи дисциплины:

– разъяснить основные актуальные проблемы коммуникаций и определить роль коммуникационного менеджмента в мировом сообществе;
– определить специфику и корпоративную идентичность, ознакомить с различными направлениями коммуникационной политики организации, выявить институциональные основы управления коммуникациями, определить актуальные проблемы коммуникаций;
– рассмотреть комплекс коммуникаций в системе маркетинга; специфику информационного обеспечения коммуникационного менеджмента.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции** ***(формируются и (или) совершенствуются)*** **ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-8 Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	• Корпоративной культуры, социальной политики, системы мотивации и эффективности управления персоналом • Методов управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Методов проведения аудита, контроля оперативных управленческих процессов, социологических исследований	• Анализировать, разрабатывать и оформлять документы по процессам и результатам управления персоналом и работе структурных подразделений • Применять методы анализа бизнес-процессов организации • Определять программы достижения целей и решения задач подразделений • Проводить аудит системы управления персоналом	• Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала • Документационное оформление результатов управления персоналом, его аудита, работы структурных подразделений • Документационное и организационное сопровождение стратегического

		• Бизнес-плана и бизнес-процессов организации • Бюджетного проектирования • Организационного проектирования • Форм, методов и системы материального и нематериального стимулирования труда персонала • Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям (специальностям), нормы труда • Методов анализа количественного и качественного состава персонала • Порядка формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам управления персоналом и работе структурных подразделений • Основ документационного обеспечения, порядка	• Проводить контроллинг системы управления персоналом • Контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал • Организовывать сопровождение договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению • Организовывать закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию • Контролировать и анализировать вопросы социального партнерства, договоры поставщиков услуг • Проводить переговоры и представлять интересы организации в государственных органах,	управления персоналом и работы структурных подразделений • Подготовка предложений по развитию систем управления персоналом, по необходимым корректирующим и превентивным мерам и по повышению эффективности работы структурных подразделений • Подготовка результатов анализа соответствия организации и оплаты труда персонала успешным корпоративным практикам • Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений

		оформления документов, предоставляемых в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации • Целей и стратегии развития организации	профессиональных союзах и других представительных органах работников и организациях по вопросам персонала	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;		• основ формирования и функционирования систем управления организациями; • основных форм и методов сбора и обработки слабоструктурированной информации, необходимой для принятия стратегических решений; • основных механизмов сбора, анализа и интерпретации рыночной информации из внешней бизнес-среды и из внутренней среды компании • систему макроэкономических показателей развития России; • методов и механизмов	• Выделять и описывать бизнес-процессы; • Анализировать внешнее и внутреннее окружение организации; • Формировать план развития организации как необходимый этап создания системы мониторинга; • Разрабатывать стратегию развития организации. • Находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития бизнеса; • Подготавливать и анализировать прогнозные и фактические формы финансовой отчетности;	• Методами анализа внешнего и внутреннего окружения организации; • Методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; • Методами формирования финансовых прогнозов; • Способами комплексного изучения отраслевых рынков, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих

	влияния управления финансами на решение стратегических задач; • принципов и подходы стратегического управления человеческими ресурсами	• Рассчитывать показатели коммерческой эффективности • определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии	организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка; • Методами формирования финансовых прогнозов.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Формирование коммуникационной политики компании															**Зачет 2 ч**	**ПСК-8, УК-1**
1.	Теоретические аспекты коммуникативного менеджмента	9	3		1	2		6							Д		
2.	Механизмы управления коммуникациями	9	3		1	2		6							О		
3	Эффективность управления коммуникациями	9	3		1	2		6							О		
4.	Особенности управления информационными потоками	9	3		1	2		6							Д		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**									

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

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины (модуля) по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Теоретические аспекты коммуникативного менеджмента	Предмет и содержание коммуникативного менеджмента	Организационные отношения в коммуникативном менеджменте. Коммуникативная политика организаций.
Механизмы управления коммуникациями	Коммуникативный менеджмент и внешняя среда организации. Коммуникативный менеджмент в разных сферах социальной жизни	Коммуникативный менеджмент в сфере политической и социальной жизни
Эффективность управления коммуникациями	Понятие коммуникационной сети. Коммуникационные каналы. Коммуникативное пространство в организации.	Коммуникационный стиль. Стиль и ориентация руководства Коммуникационные проблемы и коммуникационные потребности организации
Особенности управления информационными потоками	PR и коммуникативный менеджмент	Коммуникативный менеджмент и внутренняя среда организации

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Понятие и цели коммуникации . Какие преграды существуют в управлении коммуникациями в организации? Функции коммуникации	6
2	Место и роль корпоративной культуры в организации. Двухступенчатый характер коммуникации, концепция функции усиления. Основные вопросы: Функции корпоративной культуры. Понятие коммуникативной ситуации. Определение и уровни корпоративной культуры. Основные принципы управления коммуникациями	6
3	Субкультуры в организации. Определение и структура организации. Элементы, составляющие корпоративную культуру. Что такое лоббирование. В чём особенности российской практики лоббирования. Понятие лоббизма. Цели и задачи лоббистов. Содержание работы лоббистов. Основные методы лоббирования. Информационный менеджмент. Мотивация персонала организации	6
4	Основные вопросы: PR и коммуникативный менеджмент Коммуникативный менеджмент и внутренняя среда организации	6
Итого:		**24**

При реализации дисциплины используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины, а именно активные форм проведения занятий, кроме пассивных методов (опрос и прочее). Активные методы обучения, используемые на практических занятиях и лабораторных работах дисциплины

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины используются интерактивные формы проведения занятий:

- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- дискуссии, обсуждение в ходе презентации и защиты проектных заданий;
- работа в малых группах при выполнении проектных заданий.

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

Примерные вопросы для устного опроса

1.Корпоративная культура. Формирование корпоративной культуры инструментами паблик рилейшнз.

2.Корпоративная философия и ее особенности.

3.Разработка фирменного стиля организации.

4.Специфика корпоративного поведения.

5.Формированиеуперсонала чувствапринадлежности к организации.

6.Коммуникационные инструменты формирования бренда.

7.Паблик рилейшнз в акционерных обществах и системе корпоративного управления.

8.Управление коммуникациями и информационная борьба в экономической сфере.

9.Паблик рилейшнз: особенности российского опыта.

10.Презентации, выставки и торговые ярмарки как средства паблик рилейшнз.

Примерные задания для контрольной работы

1.Задание

Почему SMM и, в частности, вирусный маркетинг являются полноценной маркетинговой техникой в сети Интернет? В чем достоинства и недостатки данного инструмента?

2.Задание

В чем новизна концепции глобальной сети Web 2.0, Web 3.0 и Web 4.0?

3.Задание

Проанализируйте параметры современной экономики лояльности. Что значит «пожизненная ценность клиента» для современной компании?

4.Задание

Как процессы конвергенции на рынке офлайн-СМИ влияют на современные брендинговые стратегии? Приведите примеры.

5.Задание

В чем различия между органичным и усиленным вирусным маркетингом?

6.Задание

Сравните (но заданию преподавателя) жанровые характеристики рекламных материалов, выполненных для онлайн- и офлайн-среды.

7.Задание

Как дизайн и нейминг влияют на присутствие бренда в коммуниативно-предметном поле товара?

8.Задание

Как айдентика бренда в офлайн- и онлайн-пространстве воздействует на сенсорику потребителей?

9.Задание

Как увеличение инвестиций в цифровую рекламу влияет на создание новой бизнес-модели для издательских домов, работающих с бумажными носителями?

10.Задание Охарактеризуйте стоимостные характеристики медиаплана

Примерные темы для диспута

1.Эффективность управления коммуникациями, скрытые аспекты коммуникации.

2.Формирование корпоративной культуры организации.

3.Вербальные и невербальные коммуникации в организации, цели и задачи внутриорганизационных коммуникаций.

4.Коммуникационный менеджмент в кризисных ситуациях.

5.Социально-психологические факторы управления кризисными ситуациями.

6.Особенности отражения в средствах массовой информации кризисных ситуаций и взаимодействие с журналистами.

7.Корпоративный имидж и методы его формирования, управление изменениями внутри корпорации.

8.Типологические модели коммуникационного менеджмента и их социальная природа.

9.Концепции пропаганды в марксизме и национал-социализме, теории «паблик рилейшнз» по Айви Ли, Э.Бернайсу, С.Блэку, Дж.Грюнигу.

10.Сегменты целевых аудиторий в организации: общая характеристика

Формой промежуточной аттестации является зачет, по которому слушатель может набрать 0-70 баллов. При проведении зачета учитываются следующие критерии ответа: логичность, обоснованность выводов – 0-20 баллов, ссылки на литературные источники – 0-20 баллов; полота ответа с приведением примеров – 0-20 баллов, грамотность изложение материала – 10 баллов.

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

Вопросы к зачету

1. Роль обратной связи в процессе коммуникации.
2. Функции корпоративной культуры.
3. Понятие коммуникативной ситуации.
4. Место и роль корпоративной культуры в организации.
5. Двухступенчатый характер коммуникации, концепция функции усиления.
6. Определение и уровни корпоративной культуры.
7. Основные принципы управления коммуникациями.
8. Субкультуры в организации.
9. Определение и структура организации.
10. Элементы, составляющие корпоративную культуру .
11. Организация, типы организации.
12. Роль коммуникационного менеджмента в организации (внешний, внутренний).
13. Что такое лоббирование. В чём особенности российской практики лоббирования.
14. Соотношение понятий «спонсорство» и «меценатство».
15. Типы управленческой информации.
16. Технология «спиндоктор» в коммуникативном процессе.
17. Понятие лоббизма. Цели и задачи лоббистов. Содержание работы лоббистов. Основные методы лоббирования.

18. Информационный менеджмент.
19. Понятие о коммуникационном менеджменте. Предмет и объект коммуникационного менеджмента.
20. Основные типы коммуникации.
21. Коммуникационный менеджмент и коммуникационная политика организации.
22. Место и роль коммуникационного менеджмента в развитии коллектива и личности.
23. Цели, задачи и функции коммуникационного менеджмента.
24. Основные этапы коммуникационного процесса в организации.
25. Обратная связь в коммуникации.
26. Коммуникатор, сообщение, аудитория как составные части коммуникационной среды.
27. Коммуникативное пространство.
28. Организация управления коммуникативным пространством.
29. Коммуникативная структура организации.
30. Виды, формы и стили общения коммуникатора.
31. Формы и методы организационных коммуникаций, их роль в коммуникационном менеджменте.
32. Специфика коммуникаций в государственных и муниципальных органах государственной власти.
33. Виды общения на групповом и межличностном уровне в организации, аудиториями в коммуникационном менеджменте.
34. Формальные и неформальные коммуникации.
35. Коммуникационный менеджмент и персонал организации.
36. Особенности коммуникационного менеджмента при подборе, приеме, адаптации кадров.
37. Коммуникационный менеджмент в кризисных и конфликтных ситуациях.
38. Коммуникационный менеджмент и корпоративная культура.
39. Понятие и виды коммуникационных барьеров.
40. Способы преодоления коммуникативных барьеров в деловой коммуникации.
41. Методы убеждения и внушения, механизмы заражения и подражания в коммуникации.
42. Приемы и методы работы с ключевыми и целевыми

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными выше. Зачет принимает лектор. Оценка знаний слушателя на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки слушателя на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения содержания дисциплины.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
	«зачтено»	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления

70-100		персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

43. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий.

Задание 1

Охарактеризуйте уровни коммуникации предприятия, на котором вы осуществляли трудовую деятельность во время прохождения практики. Ответьте на вопросы.

1. Какие методы распространения информации используются данной компанией?
2. Какая сетевая модель коммуникативной структуры предприятия?
3. Охарактеризуйте вертикальные и горизонтальные сети организации.
4. Определите категорию слухов, наиболее часто встречающихся в вашей организации.

Задание 2

Студенты разбиваются на пары, наблюдают в течение недели друг за другом и анализируют, какие виды помех, связанные с содержанием, формой и средствами сообщения, наиболее часто возникают у них в процессе коммуникации, предлагают обоснованные пути преодоления. Полученные результаты обсуждаются в ходе практического занятия в академической группе.

Задание 3

Рассмотрите предложенное маркетинговое коммуникационное послание и сформируйте по нему схему маркетинговой коммуникации.

Ответьте на вопросы.

1. Какой вид маркетинговых коммуникаций задействован здесь?
2. Какая цель была у данной маркетинговой коммуникации?
3. Какие знаки и символы были задействованы в послании?

4. Как закодирована информация и будет ли она адекватно декодирована?
5. С какими фильтрами столкнется данное послание?
6. Оцените качество канала коммуникации.

Практические задания

Задание 4

Слушатели выбирают себе роли защитника 2 человека), обвинителя (2 человека) и присяжных заседателей, участвующих в процессе над интегрированными маркетинговыми коммуникациями. Задача обвинителей доказать, что концепция ИМК морально устарела и должна уступить место концепции интегрированных коммуникаций. Адвокаты должны защитить, а заседатели вынести вердикт.

Задание 5

Создайте концепцию и выберите наиболее подходящие инструменты маркетинговых коммуникаций для продвижения компании.

Определите и подробно опишите этапы процесса маркетинговых коммуникаций.

1. Сформируйте схему маркетинговых коммуникаций.
2. Сформулируйте основную идею.

Задание 6

1. Выберите из предложенных преподавателем рекламных материалов любой заинтересовавший вас рекламный буклет.
2. Представьте, что вы стали менеджером по маркетингу фирмы — собственника буклета.
3. Определите целевую аудиторию.
4. Определите цели, содержание и способ рассылки.
5. Составьте текст директмейл.
6. Подготовьте примерный список рассылки.
7. Подготовьте отчет о выполнении задания.

Задание 7

Представьте, что вы — торговый агент, продающий оранжевые калоши, а одногруппники — ваши потенциальные клиенты. Убедите их купить ваш товар, используя миссионерскую, созидательную и консультативную продажу.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
5. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная литература

1. Васильева, Е. Ю. Коммуникационный менеджмент : учебно-методическое пособие / Е. Ю. Васильева, Н. В. Сергиевская. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2025. — 44 с. — ISBN 978-5-7264-2126-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/101795.html
2. Завьялова Е.К., Латуха М.О. Управление развитием человеческих ресурсов. СПб: СПбГУ, 2017

7.3. Дополнительная литература

1. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой (авторский коллектив Яхонтова Е.С., Дуканич Л.В., Карпова Н.Н., Коробейникова С.В., Нестик Т.А) в 2-х томах. М.: Дело, 2014.
2. Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. Война за таланты Перевод с анг. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2005.

7.4. Интернет- ресурсы

1. Россия 2025: От кадров к талантам. Исследование Бостонской консалтинговой группы, Сбербанка. М.: 2017. https://www.bcg.com/ru-ru/%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F-2025-%D0%BE%D1%82-%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2-%D0%BA-%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC
2. Управление талантами: 9 ключевых трендов // https://hr-portal.ru/article/upravlenie-talantami-9-klyuchevyh-trendov
3. Система управления талантами//https://www.pwc.ru/ru/services/people-and-organization/talent-management.html
4. Jens Baier, Elena Barybkina, Vinciane Beauchene, Sagar Goel, Deborah Lovich, and Elizabeth Lyle. Why You Need a New Approach to Learning. JUNE 03, 2020 https://www.bcg.com/publications/2020/why-you-need-new-approach-learning?utm_medium=Email&utm_source=esp&utm_campaign=most_innovative_companies&utm_description=ealert&utm_topic=covid&utm_geo=global&utm_content=202007&utm_usertoken=CRM_da9f51d329a63c6b5daeff833aab0804ae84a973
5. «Война за таланты» окончена: победителей нет// https://zen.yandex.ru/media/ideanomics/voina-za-talanty-okonchena-pobeditelei-net-5d36a6156c300400ae02f3ef
6. HR says talent is crucial for performance—and the pandemic proves it // https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/hr-says-talent-is-crucial-for-performance-and-the-pandemic-proves-it?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=502ffeb6b96a42358ec77326af919d2d&hctky=12136184&hdpid=b21a2ed0-6d9e-4ebe-9675-619f3afd6531
7. Клаудио Фернандес-Араос. Время лучших: как в кризис нанимать самых талантливых сотрудников//Гарвард Бизнес ревью, 2020, май //https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/830959?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=17_statey_hbr_rossiya_kotorye_vy_obyazatelno_dolzhny_prochitat&utm_term=2020-08-09

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-8 Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	Формирует систему мер по росту инновационной активности и на этой основе повышает эффективность работы компании за счет развития ее интеллектуального (человеческого) капитала. Прогнозирует состояние системы управления с учетом неопределенности исходных данных

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ИСПОЛНИТЕЛЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины....4
2. Планируемые результаты обучения....5
3. Объем дисциплины....8
4. Структура и содержание дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....8
4.2. Содержание дисциплины....10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине....11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине....12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....15
7.1. Нормативно-правовые документы....19
7.2. Основная литература....19
7.3. Дополнительная литература....19
7.4. Интернет- ресурсы....20
7.5. Справочные системы....20
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....20

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Ответственность исполнителя и ответственность руководителя» является понимание слушателями ответственности руководителя и ответственности сотрудника в концепции европейского менеджмента, роли сотрудника, имеющего диапазон полномочий и готового самостоятельно решать поставленные руководством задачи, составных элементов ответственности руководителя, которые выражаются в решении таких задач, как:

постановка целей и задач компетентным сотрудникам;

координация и контроль их деятельности;

оценка и продвижение персонала.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
Организационно-управленческая деятельность	ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	• Методов управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Организации управления развитием организации • Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом • Методов анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности • Методов оценки, результатов и эффективности труда • Методов внедрения системы управления персоналом • Основ работы по профориентации • Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале • Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации	• 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	• Планирования деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации • Внедрения 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,

		• Теории и методов формированию бренда организации	• Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда	систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала • Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и (или) общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		• основ проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовые понятия и механизмы коммуникации; • особенности коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации	• применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	• технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		• принципов организации командной работы; • базовых понятий и механизмов коммуникации;	• вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели • организует и руководит работой команды,	• навыками организации командной работы • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады,

	• особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенности кросс-культурной коммуникации • порядка заключения договоров (контрактов) • локальных нормативных актов в области управления персоналом • норм этики делового общения	• применяет на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов • Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы	презентации, выступать на научных конференциях) • организации проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом • постановки задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения • анализа отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Ответственность исполнителя и ответственность руководителя															**Зачет 2 ч**	**ПСК-7, ОПК-4, УК-3**
1.	Отношения между руководителем и сотрудниками	9	3		1	2		6									
2.	Ответственность исполнителя	9	3		1	2		6							К		
3	Ответственность руководителя	9	3		1	2		6							Док		
4.	Командная работа с делегированием ответственности	9	3		1	2		6							Док		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**									

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), доклад (Док).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 1. Отношения между руководителем и сотрудниками	Демократическая организация общества и стиль руководства Ответственность и доверие Управление персоналом и стили руководства Понятия «управление» и «стиль руководства» Качество управления и стиль руководства	Виды стилей руководства Значение стиля руководства Одномерная и двумерная концепции управления Управленческая сетка Концепции и нормы управления компанией Управление по целям (УПЦ) Гарцбургская модель управления
Тема 2. Ответственность исполнителя	Авторитарная форма делегирования Приказ Управление через дачу поручений Страх перед делегированием Неправильно понимаемая общая ответственность Делегирование до востребования Типология пространства принятия решений Большой и малый размеры диапазона полномочий Распределение полномочий между руководителями и сотрудниками Задачи и полномочия Цель должности Обратное делегирование ответственности	Основные типы пространства принятия производственных решений Самостоятельно действующий сотрудник Делегирование ответственности Централизация и децентрализация Управленческий принцип делегирования ответственности Понятие авторитета Компетенция сотрудников и готовность принять принципы делегирования Иерархический порядок Делегирование на основе доверенности Принципы эффективности организации Продвижение — это смена профессии Объем ответственности исполнителя
Тема 3. Ответственность руководителя	Руководство и управление Задачи управления	Задача управления «информирование» Задача управления «постановка целей» Руководящие указания Задача управления «координация» Задача управления «контроль» Задача управления «оценка»

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
		Задача управления «продвижение персонала» Выводы
Тема 4. Командная работа с делегированием ответственности	Суть командной работы Интеллектуальные предпосылки командной работы Преимущества командной работы Недостатки командной работы	Задачи руководителя команды Вышестоящий начальник команды Ответственность в командной работе Выводы

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.) /зачетных единиц (з.е.)
1	Ситуативное управление Ценностно ориентированное управление Роль и значение харизмы Концепции и модели менеджмента	6
2	Вмешательство со стороны руководителя Обязанность сотрудника по информированию Нештатные ситуации и право консультирования	6
3	Объем ответственности руководителя Сотрудники двумя уровнями ниже Задача управления «выбор»	6
4	Команда при управлении с делегированием ответственности Организация командной работы	6
	Итого:	**24**

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- представление докладов;
-решение кейсов.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на получение слушателями теоретических знаний, а также приобретение необходимых практических навыков в области управления личной карьерой, а также повышения собственной эффективности.

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

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - темы докладов;
   - кейсы;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Таблица 6

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел дисциплины, тема, вид занятия	Оценочное средство	Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Контактная работа слушателей с преподавателем (лекции, практические занятия)				
1	Отношения между руководителем и сотрудниками	Доклад	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5

2	Ответственность исполнителя	Кейс	1. Ответ содержателен, логичен; отражает результат анализа материалов по теме. 2. Обоснованность сделанных автором выводов, соответствие их поставленной цели. 3. Аргументированная защита своей точки зрения.	0-5 0-5 0-5
Итого:				**0-30**

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

Темы докладов

1. Как вы понимаете термин «теория атрибуции» в связи с так называемой теорией качеств в харизматичном стиле руководства?
2. Какой смысл вкладывает в термин «делегирование» авторитарный руководитель?
3. Попытайтесь выделить три составляющих понятия «авторитет».
4. Что вы понимаете под ремесленническим управлением?
5. Что является неотъемлемым элементом кооперационного стиля руководства?
6. Какие недостатки вы видите в так называемой управленческой сетке?
7. Какова основная мысль управления по целям (УПЦ)?
8. Какие три особенности характерны для УПЦ в связи с участием в этом процессе руководителей и сотрудников?
9. В чем вы видите главную опасность УПЦ и его самое крупное преимущество?
10. Какая главная функция выдвигается на первый план в управлении по исключениям?
11. Насколько управление по исключениям нереализуемо без управления по целям?
12. Какой принцип нарушает понятие «солидарная ответственность»?
13. Какие три важных вопроса следует задать при согласовании целей?
14. Какие две стратегии обсуждаются в управлении с согласованием целей?
15. Что означает управление через коммитмент?

Примеры кейсов

Задание 1.

Концепция управления Херси и Бланшара

Вы хотите повысить степень зрелости сотрудника, который до этого времени нес мало ответственности и занимался преимущественно простой рутинной работой. Что произойдет, если в отношении этого сотрудника вы резко измените свое управленческое поведение, до этого времени ориентированное на задачи (М1), на интенсивную человеческую поддержку, на поведение, сильно ориентированное на отношения (М3)?

Задание 2.

Харизма и видение

Успешные руководители часто ведут коммуникацию, используя харизму и видение. Поясните оба термина.

Что является наиболее важной отправной точкой для размышлений о видении?

Задание 3.

Приведите пример делегирования ответственности при авторитарном управлении.

В рамках «общей ответственности» руководитель наделен так называемым правом превышать полномочия. Что это означает?

Задание 4.

Что является идеальным случаем делегирования ответственности для оформления пространства принятия решений?

Задание 5.

Приведите пример ситуации, когда нельзя возлагать на сотрудника ответственность за выполнение задач, если он не обладает для этого достаточными компетенциями**.**

Список вопросов к промежуточной аттестации в форме зачета

1. Насколько человеческое достоинство определяет понятие ответственности?
2. Какое значение имеет доверие в отношениях «руководитель — сотрудник»?
3. Дайте краткое описание наиболее важных стилей руководства.
4. Какова основная мысль управленческой сетки?
5. Поясните, что такое ситуативное управление и степень зрелости.
6. Назовите преимущества управления по целям.
7. Как в правовой практике обозначают понятия ответственности исполнителя и ответственности руководителя?
8. Что означает «авторитарная форма делегирования»?
9. Почему понятие общей ответственности потеряло актуальность?
10. Поясните базовую схему пространства принятия решений.
11. Что является коренным различием между партиципативным и делегирующим (делегированием ответственности) стилями руководства?
12. Почему принцип делегирования также является принципом управления?
13. Что мы понимаем под иерархией ответственности?
14. Почему делегирование не является задачей управления?
15. Что означает понятие «превышение полномочий»?
16. Дайте пояснение принципам эффективности организации.
17. Что означает тезис «продвижение — это смена профессии»?
18. Почему ad rem приоритетнее ad personam?
19. Какие виды ответственности существуют после процесса принятия решения?
20. Какое значение имеет цель должности?
21. Приведите пример обратного делегирования.
22. Что значит «игнорировать иерархические уровни»?
23. Что такое «обратное делегирование» и «обратный прием ответственности»?
24. Как вы относитесь к решениям, принимаемым совместно руководителем и сотрудником?
25. Почему руководителю в принципе не следует консультировать сотрудника (за исключением инициативы, проявленной в коучинге)?
26. Что такое штатная ситуация и нештатная ситуация?
27. Разграничьте понятия руководства и управления.
28. Что означает принцип покрывания в авторитарном и делегирующем управлении?
29. Опишите объем ответственности руководителя.

30. насколько сотрудник двумя уровнями ниже касается управленческих обязанностей руководителя?
31. Объясните, что такое cura in eligendo.
32. какие обязанности по информированию несет руководитель?
33. Попробуйте разграничить понятия «постановка целей» и «согласование целей».
34. Опишите процесс согласования целей.
35. Что означает понятие «коммитмент»?
36. Поясните преимущества выборочного контроля.
37. Почему в принципе не бывает общей ответственности?
38. Что такое «вторичные обязанности проявлять добросовестность»?

Промежуточная аттестация слушателей проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации слушателей по программам ПП. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с Учебным планом в форме зачета. Слушатель допускается к испытанию по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины. В случае наличия учебной задолженности слушатель отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе. Оценка знаний носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответом на испытании, учебными достижениями в семестровый период.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает основные положения дисциплины, применения ее результатов в целях предпринимательства. Слушатель умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает основные положения дисциплины, их применения в рамках предпринимательской деятельности. Слушатель не умеет разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса. Слушатель не владеет навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия.

15

Тема 1. Отношения между руководителем и сотрудниками

Цель – познакомиться с информационными потоками организации.

Задачи:

● изучить информационные потоки организации;

● уметь документировать движение информационных потоков в организации;

● узнать методы исследования документооборота и информационных потоков в организации;

● иметь представление о системе электронного документооборота (СЭД) как средстве оптимизации информационных потоков организации.

Задания:

1. Дайте определение термина «информационные потоки».

2. Чем информационные потоки отличаются от документопотоков?

3. Охарактеризуйте три основных информационных потока организации.

4. Какая существует связь между информационными потоками и документооборотом?

5. Какие методы исследования документооборота выделяют специалисты?

6. Определите путь движения приказа по основной деятельности, письма, полученного от партнеров, и письма, направленного партнерам. Оформите в виде схем движение данных документов в организации.

Выполните задания:

1.1. Составьте штатное расписание организации.

1.2. Представьте проект номенклатуры дел.

1.3. Определите движение информационных потоков в организации (все возможные варианты).

2. Дайте сравнительную характеристику СЭД «Дело», «1С», «Боссреферент», «Directum» (критерии для сравнения выделите и определите самостоятельно). Ответ оформите в виде таблицы. При выполнении задания допустимо рассмотреть иные СЭД (сравнение 2–3 вариантов). Определите, какая программа лучше подходит для небольшой фирмы, а какая для крупной организации?

Проверь себя:

1. Какая существует связь между документопотоками и административной структурой организации?

2. В каком документе представлена административная структура организации? Как этот документ взаимосвязан с номенклатурой дел?

3. Какова роль СЭД в информационном обеспечении деятельности руководителя?

Тема 2. Ответственность исполнителя

Цель – познакомиться с дефинициями документа и видовым составом управленческой документации.

Задачи:

● проанализировать существующие дефиниции документа;

● изучить видовой состав управленческой документации;

● рассмотреть виды организационно-распорядительной документации.

Задания:

1. Выявите дефиниции понятия «документ», представленные в нормативной документации и выделенные специалистами из разных областей.

2. Сравните понятия документа в ГОСТ Р 7.0.8–2013. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения (прил. 1) и в утратившем силу ГОСТ Р 51141–98.

Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения (прил. 2), укажите отличия. С чем связано внесение изменений в дефиницию документа?

3. Из государственного стандарта РФ «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» (ГОСТ Р 7.0.8–2013) выпишите все виды документов и данные им определения.

4. Проведите анализ понятия документа, делая упор на управленческие, правовые, информационные, документоведческие, архивоведческие его аспекты и синергетическую теорию документа. Сформулируйте свое понятие документа, которое бы охватывало все его составляющие.

5. Используя «Общероссийский классификатор управленческой документации», выпишите все унифицированные системы управленческой документации.

6. Используя «Общероссийский классификатор управленческой документации», определите видовой состав организационно-распорядительной документации.\

Задание для самостоятельной работы

Напишите эссе на одну из предложенных тем, указав аргументы в поддержку Вашей точки зрения:

● Можно ли в современном мире обойтись без документов?

● Роль и значение документов в современном мире /обществе/ для конкретного человека.

● Как будут работать с документами в будущем?

● Бумажные или электронные документы?

Проверь себя:

1. Вставьте пропущенные слова:

Документ – это _____ на носителе _____ с реквизитами, позволяющими ее _____. Официальный документ – это документ, созданный _____, оформленный в установленном_____. Архивный документ – это документ, _____ или подлежащий _____в силу его _____ для граждан, общества, государства.

Электронный документ – это_____, информация которого представлена в _____ форме.

Документированная информация – это _____ информация, зафиксированная на_____.

3. Перечисленные ниже виды документов распределите по подгруппам организационно-распорядительной документации. Ответ оформите в виде таблицы.

Приказ, штатное расписание, служебное письмо, акт, устав, распоряжение, положение о структурном подразделении, протокол, постановление, служебная записка, должностная инструкция, решение, учредительный договор, указание, справка.

Тема 3. Ответственность руководителя

Цель – познакомиться с управленческой информацией, ее видами и особенностями.

Задачи:

● рассмотреть понятие управленческой информации;

● выделить качественные характеристики управленческой информации, определить способы ее получения;

● узнать требования, предъявляемые к управленческой информации;

● выделить структурные элементы управленческой информации;

● познакомиться с единой системой классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации.

Задания:

1. Найдите несколько определений термина «управленческая информация», проанализируйте их (сравнительная характеристика). Какими структурными элементами должна обладать управленческая информация?

2. Выделите качественные характеристики управленческой информации. Какова их роль в информационном обеспечении деятельности руководителя?

3. Какие существуют способы получения информации?

4. Изучите принципы и задачи создания единой системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации.

Подготовьте выступление на тему «Общероссийские классификаторы как основа единой системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации».

5. Дайте анализ одному из общероссийских классификаторов, при ответе используйте следующий план:

● Полное название и выходные данные классификатора, дата принятия, его разработчики.

● Область применения классификатора.

● Задачи построения классификатора.

● Объект классификации.

● Метод классификации, который используется при распределении классифицируемых объектов.

● Особенности кодирования классифицированных объектов, структура кода, методы кодирования.

● Методика расчета контрольного числа.

6. С помощью классификаторов закодируйте или декодируйте следующую информацию:

6.1. Из «Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов» выпишите все профессии, связанные со сферой организационного и документационного обеспечения деятельности организации, их кодовые обозначения.

6.2. С помощью «Общероссийского классификатора управленческой документации» декодируйте следующие обозначения: 0211111, 0211151, 0306004, 0315001, 0317018, 0401026, 0402156, 0501010, 0501129, 0607001, 0607038, 0710001, 0710005, 1001103, 1005011.

6.3. С помощью «Общероссийского классификатора стран мира» закодируйте с помощью буквенных и цифровых кодов следующие страны: Россия, Германия, США, Англия, Франция, Италия, Вьетнам, Китай, Япония.

6.4. С помощью «Общероссийского классификатора административно-территориального деления» определите кодовое обозначение места, где Вы родились.

Задания для самостоятельной работы:

1. Какова роль управленческой информации в формировании информационного пространства и информационной среды организации? Обоснуйте свой ответ.

2. Найдите другие способы кодирования информации (управленческой информации).

3. Какая качественная характеристика управленческой информации является, на Ваш взгляд, самой важной? Почему?

4. Дайте характеристику методов обработки управленческой информации.

5. Нарисуйте пирамиду информационных потребностей для стратегического, тактического и оперативного уровней управления.

7.1. Нормативно-правовые документы

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
- "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)

7.2. Основная литература

- Лемеза, М. Аутсорсинг. Искусство делегирования / М. Лемеза. — Москва : Альпина Паблишер, 2025. — 160 с. — ISBN 978-5-206-00267-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/425399
- Календжян С. О., Бёме Г. Анализ конкретных ситуаций по делегированию полномочий и ответственности. М.: Дело, 2009.
- Календжян С. О., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. М.: Дело, 2010.
- Календжян С. О., Борш Г. Система эффективного управления: потенциал успеха и самоменеджмент. М.: Дело, 2010.
- Календжян С. О., Борш Г. Система эффективного управления: коммуникации в управленческой деятельности. М.: Дело, 2010.
- Календжян С. О., Борш Г. Система эффективного управления: постановка целей и контроль. М.: Дело, 2010.
- Календжян С. О., Борш Г. Система эффективного управления: социальная компетенция и модерация. М.: Дело, 2011.
- Календжян С. О., Борш Г. Система эффективного управления: управление проектами и командами. М.: Дело, 2012.

7.3. Дополнительная литература

- Kappler E. Management by Objectives // Schreyögg G. Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart, 2004.
- Kieser A. Organisation. Erfurt, 2003.
- Luhmann N. Legitimation durch Verfahren. Berlin, 2005.
- Шарков Ф.И. Общая конфликтология [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Шарков Ф.И., Сперанский В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 240 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/35293.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
- Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: курс лекций/ Колношенко В.И., Колношенко О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2014.— 128 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/39686.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
- Джеффри Лайкер Талантливые сотрудники [Электронный ресурс]: воспитание и обучение людей в духе дао Toyota/ Джеффри Лайкер, Дэвид Майер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 296 с.— Режим доступа:

http://www.iprbookshop.ru/41445.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
- Линчевский Э. Управленческое общение. Все так просто, все так сложно [Электронный ресурс]: ситуации, проблемы, рекомендации/ Линчевский Э.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 274 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/41478.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

7.4. Интернет- ресурсы

- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru
- Министерство экономического развития Российской Федерации, http://www.economy.gov.ru/minec/main

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления рисками; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании
ОПК-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений

инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Проводит эффективные переговоры с представителями различных культур Оценивает межкультурные диалоги в современном обществе

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

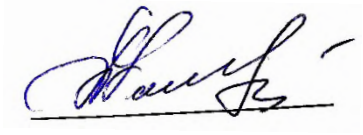
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ЗАЩИТА РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА ОТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПИРАТСТВА

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....4
2. Планируемые результаты обучения.....5
3. Объем дисциплины.....8
4. Структура и содержание дисциплины.....8
4.1. Структура дисциплины.....8
4.2. Содержание дисциплины.....11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине ..12
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине 13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7.1. Нормативно-правовые документы 16
7.2. Основная литература.....17
7.3. Дополнительная литература.....17
7.4. Интернет- ресурсы 17
7.5. Справочные системы 18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....18

1. Цели и задачи дисциплины.

Целью дисциплины является формирование у слушателей комплекса знаний об интеллектуальных ресурсах, об их месте и роли в инновационном развитии, получение знаний и умений, позволяющих обеспечить защиту и управление интеллектуальной собственностью организации, теоретические знания об объектах интеллектуальной собственности (ИС); прикладные знания в области получения и защиты прав на объекты; форм и методов использования и управления ИС организации.

Задачами дисциплины является изучение понятийного аппарата дисциплины, основных теоретических положений и методов, привитие навыков применения теоретических знаний в практической деятельности.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	• Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами • Использовать техники эффективных коммуникаций • Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. • Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа • Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия,	• Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

			влияющие на деятельность организации • Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами • Разрабатывать бизнес-кейсы • Проводить анализ деятельности организации	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		• основ проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета; • основной терминологии и языковых конструкций в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовых понятий и механизмов коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенностей кросс-культурной коммуникации	• применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	• технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• основ нормативного регулирования организационно-управленческой деятельности, основ налогового законодательства, влияющих на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1.Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Защита российского бизнеса от интеллектуального пиратства															**Зачет 2 ч**	**ПСК-1, ОПК-2, УК-1**
1.	Понятие интеллектуальной собственности	6	2		1	1		4							Д		
2.	Правовая охрана объектов интеллектуальной собственности.	6	2		1	1		4							Д		
3	Особенности правовой охраны объектов патентного права.	6	2		1	1		4							Д		

4.	Особенности охраны объектов интеллектуальной собственности в режиме авторского права.	6	2		1	1		4									
5	Правовая охрана товарных знаков, фирменных наименований, наименований мест происхождения товаров, ноу-хау. Способы охраны интеллектуальной собственности за рубежом.	6	2			2		4									
6	Коммерциализация и использование объектов интеллектуальной собственности. Оценка рыночной стоимости объектов интеллектуальной собственности.	6	2			2		4									
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д).

4.2.Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Понятие интеллектуальной собственности	Современные тенденции в бизнесе и экономике. Роль и значение интеллектуальных ресурсов в развитии экономики. Интеллектуальные ресурсы организации. Интеллектуальная собственность.	Объекты интеллектуальной собственности. Понятие интеллектуальной собственности. Экономическое значение интеллектуальных ресурсов для деятельности предприятия.
Правовая охрана объектов интеллектуальной собственности	Нормативная база по защите интеллектуальной собственности. Классификация объектов интеллектуальной собственности. Нематериальные активы организации. Деловая репутация организации и ее оценка.	Место интеллектуальной собственности в системе права. Виды правовой охраны интеллектуальной собственности.
Особенности правовой охраны объектов патентного права	Объекты патентного права. Государственная патентная система. Промышленный образец – объекты, объем правовой охраны, условия патентоспособности.	Изобретение – объекты изобретения, объем правовой охраны, условия патентоспособности.
Особенности охраны объектов интеллектуальной собственности в режиме авторского права	Понятие авторского права. Отличие авторского права от патентного права. Объекты авторского права. Имущественные и неимущественные авторские права.	Авторское право на программы для ЭВМ и БД. Защита авторских прав на программы для ЭВМ и БД. Авторское право на топологию интегральной микросхемы. Смежные права – объекты и субъекты права. Права субъектов смежных прав.

Правовая охрана товарных знаков, фирменных наименований, наименований мест происхождения товаров, ноу-хау. Способы охраны интеллектуальной собственности за рубежом		Понятие наименования места происхождения товара (НМПТ). Регистрация НМПТ. Использование НМПТ. Передача НМПТ. Нарушение и защита исключительных прав на НМПТ. Понятие служебной, коммерческой тайны и ноу-хау. Объекты ноу-хау. Исключительное право на ноу-хау. Формы коммерческой реализации ноу-хау.
Коммерциализация и использование объектов интеллектуальной собственности. Оценка рыночной стоимости объектов интеллектуальной собственности		Использование особенностей налогообложения ОИС в финансово-хозяйственной деятельности фирмы. Использование ОИС для привлечения инвестора. Коммерческие формы передачи технологий и прав на использование ОИС. Цели передачи прав. Виды лицензий.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 4

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Проблемы использования интеллектуальной собственности в деятельности предприятия. Виды объектов	4
2	Авторское и патентное право. Другие способы охраны интеллектуальной собственности. Режим «ноу-хау»	4
3	Особенности правовой охраны объектов патентного права.	4
4	Полезная модель - объекты, объем правовой охраны, условия патентоспособности.	4
5	Охрана интеллектуальной собственности за рубежом. Национальная процедура охраны. Договоры, устанавливающие международную систему охраны. Использование договора о патентной кооперации.	4
6	Области использования стоимостной оценки ОИС.	4

	Виды стоимости ОИС. Методические основы определения стоимости ОИС. Случаи использования независимого оценщика. Этапы оценки. Методы оценки стоимости ОИС	
Итого:		**24**

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

- анализ конкретной ситуации;
- решение задач;
- выступление с презентацией.

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
   - анализ конкретной ситуации;
   - решение задач;
   - критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:
   - вопросы к зачету;
   - критерии оценки сформированных компетенций.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Примеры кейсов

1.Инженер завода создал по заданию администрации техническое устройство, отвечающее требованиям, предъявляемым к изобретателям, и подал на него заявку в Роспатент. Однако ему было отказано в выдаче патента с указанием на несоблюдение установленного порядка охраны изобретения, созданного автором в связи с выполнением служебного задания. В каком порядке оформляется и подается заявка на изобретение, созданное автором в связи с выполнением служебного задания? Кто решает вопрос об установлении патентообладателя?

2. Гражданин Петров написал драматическое произведение и обратился к издательству с просьбой опубликовать его в журнале. Главный редактор издательства потребовал от Петрова представить регистрационный документ на произведение. Правильны ли действия главного редактора?

3. Гражданин Николаев, являющийся автором постановления Правительства РФ, обратился в суд с иском к издательству о взыскании вознаграждения за опубликование этим издательством в сборнике нормативных актов данного постановления. Разрешите данный спор.

4. Гражданин Иванов, являясь автором произведения изобразительного искусства, продал на аукционе свою картину гражданину Петрову. Через год Иванов обратился к Петрову с просьбой предоставить ему возможность снять копию с картины, сфотографировав ее. Петров отказал ему в этой просьбе. Правомерен ли его отказ? Соколов, являясь патентообладателем на промышленный образец, обратился в суд с иском к заводу о взыскании вознаграждения за использование его промышленного образца и возмещении убытков. Завод представил возражение по иску, в котором указал, что действие патента на промышленный образец прекращено досрочно и поэтому требования необоснованны. В каком случае возможно досрочное прекращение патента? Какое решение должен принять суд?

5. Издательство выпустило в свет в 2010 г. без заключения договора роман Петрова. Петров обратился к издательству с требованием оплатить вознаграждение за использование его произведения. Издательство потребовало предъявить рукопись романа или иные доказательства, подтверждающие, что он является автором. Петров представил книгу, в которой был опубликован данный роман в 1970 году и где он указан в качестве автора. Издательство отказало в выплате вознаграждения, ссылаясь на то, что Петров не доказал факт своего авторства. Петров обратился в суд. Какое решение должен принять суд?

Темы диспутов

I. Виды преступных форм недобросовестной конкуренции и интеллектуальное пиратство: введение

1. Понятие и формы недобросовестной конкуренции и интеллектуального пиратства.

2. Уголовно-правовая политика России в сфере противодействия недобросовестной конкуренции и интеллектуальному пиратству.

3. Уголовная ответственность за ограничение конкуренции и неправомерное использование инсайдерской информации.

II. Уголовно-правовая охрана авторских и смежных прав правообладателей

4. Уголовно-правовая охрана личных неимущественных прав авторов.

5. Уголовно-правовая охрана исключительных прав на объекты авторского и смежных прав.

6. Уголовно-процессуальные проблемы привлечения к уголовной ответственности за нарушение авторских и смежных прав.

III. Уголовно-правовая охрана секретов производства и патентных, изобретательских прав правообладателей

7. Уголовно-правовая охрана исключительных прав на изобретения, полезные модели и промышленные образцы.

8. Уголовно-правовая охрана исключительных прав на секреты производства (ноу-хау).

IV. Уголовно-правовая охрана прав на средства индивидуализации товаров, работ и услуг.

9. Уголовно-правовая охрана исключительных прав на средства индивидуализации товаров (работ, услуг).

10. Проблемы квалификации незаконного использования средств индивидуализации товаров (работ, услуг).

Оценочные средства промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации, проводимой в форме зачета

1. Понятие интеллектуальной собственности и международное сотрудничество в
2. данной сфере.
3. Понятие, предмет и метод права интеллектуальной собственности.
4. Принципы права интеллектуальной собственности.
5. Источники права интеллектуальной собственности.
6. История авторского права.
7. Понятие и предмет авторского права.
8. Принципы авторского права.
9. Система авторского права
10. Понятие и виды субъектов авторского права.
11. Соавторство.
12. Организации, управляющие авторскими правами.
13. Понятие и признаки объектов авторского права.
14. Виды объектов авторского права.
15. Произведения, не являющиеся объектами авторского права.
16. Понятие и виды субъективных авторских прав.
17. Ограничение авторских прав.
18. Срок действия авторских прав.
19. Понятие и виды смежных прав.
20. Субъекты и объекты смежных прав.
21. Гражданско-правовая защита авторских и смежных прав.
22. История патентного права.
23. Понятие и предмет патентного права.
24. Система и принципы патентного права.
25. Источники патентного права.
26. Понятие и виды объектов патентного права.
27. Понятие изобретения и условия его патентоспособности.
28. Понятие полезной модели и условия ее патентоспособности.
29. Понятие промышленного образца и условия его патентоспособности.
30. Секретные объекты промышленной собственности.
31. Основания возникновения субъективных прав авторов и патентообладателей.
32. Порядок проведения экспертизы заявки на изобретение, полезную модель, промышленный образец.
33. Субъективные права авторов и патентообладателей: понятие и виды.
34. Виды и формы передачи имущественных прав патентообладателей.
35. Понятие и содержание лицензионного договора.
36. Договор коммерческой концессии.
37. Защита прав патентообладателей.
38. Зарубежное патентование объектов патентного права РФ.
39. Правовая охрана средств индивидуализации товаров, работ, услуг.
40. Правовая охрана нетрадиционных объектов интеллектуальной собственности.

41. Право использования результатов интеллектуальной деятельности в составе единой технологии.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1.Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)

3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
5. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

5.1.Основная литература

1. Гумерова, Г. И. Управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие для вузов / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21121-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559383.
2. Сычев, А.Н. Защита прав интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Сычев; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2014 - 240 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
3. Право интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Д. Эриашвили, Н.М. Коршунов, Ю.С. Харитонова и др. ; под ред. Н.М. Коршунова, Н.Д. Эриашвили. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015 - 271 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

5.2.Дополнительная литература

1. Войниканис, Е. А. База данных как объект правового регулирования [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / Е. А. Войниканис, В.О. Калятин; ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР ЧАСТНОГО ПРАВА при Президенте Российской Федерации. – М.: Статут, 2011. – 174 с. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=450696.
2. Потапова, А. А. Право интеллектуальной собственности [Электронный ресурс] : краткий курс / А. А. Потапова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2015. – 166 с. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276983.
3. Гумерова, Г. И. Управление интеллектуальной собственностью [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса, Кафедра менеджмента. – Казань: Познание, 2014. – 132 с.

5.3.Интернет- ресурсы

1. Всемирная организация по интеллектуальной собственности (ВОИС) [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: http://www.wipo.int/portal/ru/index.html
2. Законы РФ [Электронный ресурс]: портал // Copyright.ru. Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права. Патентное право. Регистрация прав. – Режим доступа: http://www.copyright.ru/ru/documents/zakoni
3. Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: http://www.rupto.ru
4. Федеральный институт промышленной собственности (ФИПС)

[Элек- тронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: www.fips.ru.

5.4.Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются.

6. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Выбирает наиболее подходящую теоретическую модель для решения практической или исследовательской задачи и обосновывать свой выбор Осуществляет теоретические исследования реальной экономической ситуации с применением изученных методов
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

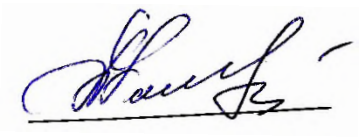
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ AGILE

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA  А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 9
4. Структура и содержание дисциплины 9
4.1. Структура дисциплины....9
4.2 Содержание дисциплины 11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 15
7.1. Нормативно-правовые документы 16
7.2. Основная литература 16
7.3. Дополнительная литература....17
7.4. Интернет- ресурсы 17
7.5. Справочные системы 18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины....18

1. Цели и задачи дисциплины.

Цель дисциплины – предоставить слушателям возможность системного изучения проблематики использования современных практик для работы в проектных командах, использующих гибкие методологии, технологии управления на основе Agile, познакомить обучающихся с теоретическим аппаратом и инструментальными средствами управления проектами на основе Agile.

Задачи дисциплины**:**

- Сформировать у слушателей комплексное представление о современных гибких управленческих практиках, их особенностях, предпосылках и условиях применения, отличиях от классических подходов в управлении проектами и продуктами.
- Освоить практические навыки эффективной работы в командах, применяющих технологии управления на основе Agile.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)* ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	• Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Методов оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала • Методов проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов • Методов анализа количественного и качественного состава персонала • Систем стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда • Систем, методов и форм материального и нематериального	• Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом • Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц • Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой • Определять и анализировать внутренние коммуникации,	• Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений • Постановка стратегических целей в управлении персоналом • Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом • Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации,

		стимулирования труда персонала • Методов анализа социальных программ и определения их экономической эффективности	моделировать поведение персонала	эффективности, оценки и развития персонала
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	• Методов управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности • Организации управления развитием организации • Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом • Методов анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности • Методов оценки, результатов и эффективности труда • Методов внедрения системы управления персоналом • Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале • Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации	• 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	• Планирования деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации • Внедрения 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

			труда и соблюдением безопасных условий труда	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		• теорию управления персоналом; • роль человеческих ресурсов в стратегическом управлении, ключевые ценности современного бизнеса; • принципы и подходы стратегического управления человеческими ресурсами; • технологию разработки и реализации стратегии и политики управления человеческими ресурсами, критерии оценки их эффективности; • базовые положения этики делового общения • определять коммуникационные барьеры	• определять требования к человеческим ресурсам и системе управления ими в зависимости от особенностей бизнес-стратегии; • определять факторы согласованности стратегии управления человеческими ресурсами с бизнес-стратегией; • применять на практике различные механизмы и методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов	• навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, • инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации • технологией построения коммуникационных сетей, выбора лучших каналов и методов коммуникации, • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		• принципов организации командной работы; • базовых понятий и механизмов коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью;	• вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели • организует и руководит работой команды, • применяет на практике различные механизмы и методы коммуникации с	• навыками организации командной работы • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)

	• особенности кросс-культурной коммуникации • порядка заключения договоров (контрактов) • локальных нормативных актов в области управления персоналом • норм этики делового общения	учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов • Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы	• организации проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом • постановки задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения • анализа отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Технология управления на основе Agile															**Зачет 2 ч**	**ПСК-6, ПСК-7, ОПК-3, УК-3**
1	Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами.	9	3		1	2		6									
2	Разработка продуктов в цифровую эпоху.	9	3		1	2		6									
3	Scrum фреймворк.	9	3		1	2		6									
4	Переход организации к Agile – выбор, пилотирование, масштабирование, трансформация.	9	3		1	2		6							Д		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины (модуля) по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 1. Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами.	Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами. Источники и предпосылки появления Agile. VUCA-мир. Модель 4К. Методологии, практики и принципы Agile. Agile-манифест. Модели взаимодействия бизнеса и ИТ. Взаимосвязь Agile-подходов с другими областями знаний.	Применение Agile-подходов вне ИТ-сферы. Business Agile, Agile-маркетинг, Agile-HR, Agile в госсекторе, образовании. Kanban, Lean, Кайдзен. Принципы бережливого производства, принципы непрерывного улучшения. Основные практики и ценности.
Тема 2. Разработка продуктов в цифровую эпоху.	Цифровые продукты и сервисы. Проектирование, ориентированное на пользователя. Концепция дизайн-мышления. UX, UI практики. Подход тестирования гипотез. Lean Canvas. Бережливый стартап.	Видение, дорожная карта и бэклог продукта. Продуктовые метрики. Персоны и сценарии. Impact Map. User Story Map. Customer Journey Mapping. Customer Development. Unit-экономика.
Тема 3 Scrum фреймворк.	Scrum фреймворк. Команды и роли, события, артефакты, правила. Scrum Guide. PMI Agile Practice Guide.	Ценности, принципы, инкрементальность и итеративность.
Тема 4 Переход организации к Agile – выбор, пилотирование, масштабирование, трансформация.	Выбор оптимальной методологии. Сравнение подходов. Модель бимодального ИТ. Agile-трансформация.	Организационная культура организации. Модель Шнейдера. Модель Кеневин. 8 шагов Коттера.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

1. Ценности Agile – какие и что означают
2. Ценности Scrum – какие и что означают
3. Ценности Kanban – какие и что означают
4. Ценности Lean – какие и что означают
5. Ценности XP – какие и что означают
6. 5 принципов Бережливого стартапа и их значение
7. Цикл Lean Startup, его связь с другими итеративными циклами
8. Управление по принципу ракеты или автомобиля?
9. BRUF-команды

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

Тестовые задания текущего контроля успеваемости

1. Суть последовательного подхода состоит в

А) Итерационности создания программного продукта

Б) Отказе от планирования

В) Четком следовании запланированной структуре работ, суть которых определена заранее

Г) Корректировании планов по мере реализации проекта

2. Суть гибкого подхода состоит в

А) Четком следовании запланированной структуре работ всего проекта

Б) Снижении сложности необходимой структуры этапов при разработке программного обеспечений

В) Использовании творческой инициативы людей

Г) Повышении прозрачности выполняемого набора работ

3. Agile - это

А) Процессная методология

Б) Методология планирования

В) Эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения

Г) Профессиональный подход

4. Framework - это

А) Профессиональный подход

Б) Процессная методология

В) Методология планирования

Г) Эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения

5. SWEBOK - документ, в котором описаны

А) Подход к планированию работ

Б) Применяемые нотации

В) Эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения
Г) Эталонные методики управления командой разработки

Вопросы для подготовки к диспутам:

1. Выгоды гибкого управления проектами.
2. Преимущества Agile для заказчиков, руководства и команд.
3. Достоинства и недостатки методологии Agile.
4. Уровни реализации Agile. Роль руководителя проекта Agile.
5. Практики и инструменты коммуникаций Agile.
6. Погружение в Agile: системное мышление, общее управления качеством (TQM), бережливое производство.
7. Внедрение Agile на корпоративном уровне: масштабирование Agile на корпоративный уровень, адаптация Agile для соответствия бизнесу.
8. Agile-трансформация: для сотрудников, для организации.
9. Понятие управленческих фреймворков: Scrum и Kanban.

Примеры кейсов

Разработать MVP нового продукта, который входил бы в несколько приоритетных стратегических направлений компании.

Требования к результату:

Проект к рассмотрению должен включать:

1. Отчет о проведенном исследовании – обоснование гипотез.

2. Видение продукта.

3. MVP и метрики его успешности.

4. Формулировка проверяемых в MVP гипотез и критерии успешности.

5. Роадмап развития продукта – крупный вид и USM.

6. Отчет по шагам разработки MVP.

Оценочные средства промежуточной аттестации

Список вопросов для подготовки к зачету по дисциплине

1 Основные особенности классического «водопадного» подхода

2 Как водопадный подход аккумулирует риски?

3 Чем вызвана необходимость применения гибких подходов при управлении проектами и продуктами?

4 Объясните суть понятий «итеративный» и «инкрементальный»

5 Объясните концепцию VUCA-мира, приведите примеры

6 Какие выгоды возникают при применении Agile?

7 Объясните подход работы с рисками в гибких подходах

8 Истоки Agile и взаимосвязь с другими областями

9 Место Scrum среди других гибких подходов

10 Различия Agile, Kanban, Lean, Scrum, XP

11 Что такое методология? Как определить, является ли подход методологией

12 Пирамида Agile

13 Отношения между ценностями, принципами, практиками Agile

14 Agile манифест

15 12 принципов Agile

16 Возможные сферы применения Agile вне ИТ

17 Работа с документами в Agile

18 Scrum – базовые элементы фреймворка

19 Модель Scrum

20 Роли в Scrum

21 5 ценностей в Scrum

22 Стадии формирования и работы команды (эволюция команды)

23 События Scrum

24 Артефакты Scrum

25 Правила Scrum

26 Lean как инструмент мышления

27 Принципы Lean

28 7 видов потерь

29 Диаграмма потока ценности

30 3 инструмента мышления Lean

31 Мировоззрение Kanban

32 Основные практики Kanban

33 Модель Кеневин (Cynefin)

34 Концепция бимодального ИТ

35 Этапы дизайн-мышления.

36 Чем роудмэп продукта отличается от диаграммы Гантта?

37 Продуктовые метрики

38 8 шагов Коттера.

Формой промежуточной аттестации является зачет. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Практические занятия.

Тема 1. Введение в гибкие методы управления проектами и продуктами.

1. Классификация подходов к управлению проектами.
2. Lean технологии и менеджмент. Основные принципы.
3. Вы сформировали команду для внедрения новой технологии на Вашем предприятии. На решение задачи Вам дано 2 месяца. В команду были включены менеджер проекта, сотрудник, отвечающий за улучшаемый процесс, технический специалист, организатор работы команды, а также нескольких работников, непосредственно занятых в данном процессе. Кого следовали бы еще включить в команду? Как Вы организуете взаимодействие, следуя Agile принципам? На что, на Ваш взгляд, стоит обратить особое внимание при трансформации?

Тема 2. Разработка продуктов в цифровую эпоху.

1. Kanban. Основные положения, принципы и преимущества внедрения.
2. Экстремальное программирование. основные инструменты, процессы и роли
3. На старом сталелитейном заводе директор решил внедрить новую более экологичную технологию нагрева на выделенные деньги на модернизацию. Вы были выбраны как многообещающий специалист, который как раз прошел несколько курсов по Agile. В качестве команды Вам дадут самых опытных специалистов - у каждого стаж работы на заводе более 25 лет.

Эти специалисты знают завод вдоль и поперек, они готовы трудится на благо, а для понимания успеха просят сразу обозначить для них план-норматив (KPI).

Директор также благосклонно настроен. Он дает Вам свободу выбора действий, но просит действия сначала согласовывать с ним. Как Вы думаете, подойдут ли Agile принципы для этого случая? Ответ мотивируйте максимально подробно.

Тема 3. Scrum фреймворк.

1. Перечислите основные принципы Agile.
2. Мониторинг и контроль параметров процесса.
3. В крупной IT компании Вашему отделу поручено разработать приложение для сотрудников компании, которое “Объединит всех в единую сеть”. Конкретики не дали, но зато никак не ограничивают в реализации идей. Компания большая - имеет собственный инновационный кластер в пределах крупного города. Как Вы организуете процесс поиска идей и реализации продукта? Что из вводных данных отразиться на специфике реализации продукта?

Тема 4. Переход организации к Agile – выбор, пилотирование, масштабирование, трансформация.

Задания

1. Вас назначили заниматься управлением процессов в небольшой сети пиццерий в Москве. Пиццерия активно занималась маркетингом, но видов пицц немного и те, которые есть полностью устраивали только руководителя, который их и одобрял. За последнее время компания столкнулась с застоем и было принято решение внедрять гибкие методы управления в процесс разработки новых видов продукции. Как бы Вы предложили организовать этот процесс? Что пришлось бы изменить в текущей системе управления? Какие критерии оценки необходимо использовать для реализации?
2. Попробуйте найти истории внедрения гибких методов управления в крупное производство или проекты (к примеру, Netflix, LEGO, или космическая программа Аполлон). На примере выбранного проекта разберите как принятые управленческие решения способствовали реализации проекта. Что было предпосылками внедрения таких методов? Какие особенности проекта обосновали такую схему (отрасль, наличие или отсутствие сжатых сроков, финансирование)?

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
5. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная литература

1. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/581725.
2. Стеллман Э., Грин Д. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017 – 448с. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга – 2 изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 370 с.
3. Кон М. Scrum. Гибкая разработка ПО – М.: Вильямс, 2016. – 576 с.
4. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
5. Пихлер Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
6. Адкинс Л. Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период– М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 416 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game – 2017
2. Agile Practice Guide - Project Management Institute, Inc., 2018 – 115p.
3. Schwaber K. Agile Project Management With Scrum - Microsoft Press, 2004.
4. Plattner H., Meinel C., Leifer L., Design Thinking Research: Making Design Thinking Foundational (Understanding Innovation). — Springer, 2016.
5. Милошевич, Д. Набор инструментов для управления проектами. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008 – 729 с.
6. Швабер К., Сазерленд Д. Софт за 30 дней. Как Scrum делает невозможное возможным. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017 – 256 с.

7.4. Интернет- ресурсы

1. Исследование Agile в России от ScrumTrek, 2017, https://scrumtrek.ru/userfiles/-reports/AgileSurvey17.pdf
2. State of Agile Survey by VersionOne, 2018 https://explore.versionone.com/state-of-agile
3. Pulse of The Profession by PMI, 2017 https://www.pmi.org//media/pmi/documents/-public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf
4. Hype Cycle for Project and Portfolio Management by Gartner, 2016 https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/ppm/ppmit9/gartner_program-and-portfolio-management-leadership-vision-for-2017.pdf

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	**Индикаторы**
ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности
ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	Оценивает своевременность и уместность применения тех или иных инструментов управления рисками; Оценивает уровень зрелости менеджмента компании
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
УК-3 Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Разрабатывает и реализовывает программы направленные на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности

Приложение № 1

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

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФОРСАЙТ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

MBA «Корпоративный менеджмент и маркетинг»

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы МВА А.О. Календжян

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины. 4
2. Планируемые результаты обучения 5
3. Объем дисциплины 8
4. Структура и содержание дисциплины 8
4.1. Структура дисциплины....8
4.1. Структура дисциплины....9
4.2 Содержание дисциплины 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....12
7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины....14
7.1. Нормативно-правовые документы....19
7.2. Основная литература....20
7.3. Дополнительная литература....20
7.4. Интернет- ресурсы....20
7.5. Справочные системы....20
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 21

1. Цели и задачи дисциплины.

Целью дисциплины является формирование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для повышения эффективности управленческих решений, принимаемых для успешной реализации инновационной деятельности предприятия на допроектных этапах инновационного цикла.

Задачи дисциплины:

- научиться формировать корпоративную среду, открытую для генерации сотрудниками новых идей и предложений;
- применять методологию построения системы управления идеями на предприятии;
- применять методы экспертной оценки первичных идей и предложений из корпоративного банка идей;
- разрабатывать систему инновационных показателей работы этапа управления идеями.

Дисциплина предназначена для слушателей программы МВА, принимающих в своей деятельности решения, связанные с управлением инновационной деятельностью предприятия.

Содержание и формы обучения в рамках данного курса специально разработаны, исходя из потребности в практически-ориентированном обучении руководителей и специалистов. Программа основана на материалах реальных консалтинговых проектов, которые служат основой для тренингов и рассматриваемых практических бизнес-кейсов. Это позволит слушателям приобрести знания, необходимые им как начинающим предпринимателям или как действующим руководителям для успешного управления бизнесом.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	**Профессиональные компетенции или трудовые функции *(формируются)* ПСК**	**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	• Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями • Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа • Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа • Базовых идей, подходов, методов и результатов прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования • Методов моделирования	• Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации • Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами • Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа • Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами • Проводить комплексное	• Оценка текущего состояния организации • Определение параметров будущего состояния организации • Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации • Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях • Клиентоориентированное

		технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка	стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции и технологическими маршрутами ее производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)				
Код и наименование компетенции		**Знания**	**Умения**	**Практический опыт**
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		• документов внутренней регламентации в инновационном проекте; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений; • принципов построения эффективных моделей управления инновационными проектами на основе новых научных подходов; • специфику моделей управления инновациями, их современные тенденции; • основ проектной и процессной деятельности в органи-	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности в сфере разработки и вывода на рынок новых продуктов • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы • применять на практике различные механизмы и	• навыки работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опыт формирования внутренней отчетности предприятия по инновационным проектам; • навык самостоятельной аналитической работы, опыт принятия управленческих решений, оценки полученных результатов и выработки соответствующих управленческих решений • технологией построения коммуникационных сетей, выбора

	зации с использованием современных практик управления • норм делового речевого этикета; • основную терминологию и языковые конструкции в сфере деловой и профессиональной коммуникации; • базовых понятий и механизмов коммуникации; • особенностей коммуникации в коллективах с различной организационной зрелостью; • особенностей кросс-культурной коммуникации	методы коммуникации с учетом различной организационной подготовленности трудовых коллективов; • учитывать кросс-культурные особенности при организации коммуникаций • обмениваться информацией профессионального и научного характера в процессе профессионального общения	лучших каналов и методов коммуникации; • навыками коммуникаций в различных трудовых коллективах, с учетом запросов различных партнеров и клиентов; • навыками публичной коммуникации (делать сообщения, доклады, презентации, выступать на научных конференциях)
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	• основ нормативные регулирования организационно-управленческой деятельности, основы налогового законодательства, влияющие на принятие управленческих решений • документов внутренней регламентации управленческой деятельности на предприятии; • общепринятых видов и методов принятия управленческих решений	• использовать нормативные документы при организации управленческой деятельности на предприятии; • формировать профессиональное мнение о сущности экономических явлений; • анализировать управленческую информацию, работать с отчетами, составлять планы	• навыком работы с нормативными документами в соответствии с законодательством РФ; • опытом формирования внутренней отчетности предприятия; • навыком самостоятельной аналитической работы, опытом принятия управленческих решений, выработки соответствующих управленческих решений

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	**форма**	Зачет (Т) 2 часа	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

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

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Форсайт															**Зачет 2 ч**	**ПСК-1, ОПК-1, УК-1**
1.	Этапы инновационного цикла	6	2		1	1		4									
2.	Подходы к построению системы управления идеями	6	2		1	1		4									
3	Этапы системы управления идеями. Форсайт.	6	2		1	1		4							Д		
4.	Методы управленческой оценки идей	6	2		1	1		4							К		
5	Синтез корпоративной системы управления идеями	6	2			2		4							Д		
6	Показатели эффективности работы системы управления идеями	6	2			2		4							Д		
	Итого:	**36**	**12**		**4**	**8**		**24**								**2**	

Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), диспут (Д).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины (модуля) по видам занятий

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Этапы инновационного цикла	• Сложившиеся стереотипы в отношении трактовки термина «инновационный цикл». Заблуждения в области инновационной практики. • Определение термина «система управления идеями» с точки зрения инновационного менеджмента. • Ценностная концепция в инновационной деятельности.	• *Практическое занятие.* «Привести и прокомментировать примеры, показывающие, как инновационные решения приносят ценность (осознанные преимущества) следующим группам стейкхолдеров: потребители, персонал, собственники»
Подходы к построению системы управления идеями	• Управление идеями в небольших компаниях. • Модель Роберта Купера.	• *Разбор сквозной конкретной ситуации* «Синтез корпоративной системы управления идеями на примере компании из Восточной Европы».
Этапы системы управления идеями. Форсайт	• Пять фаз современной системы управления идеями. Отбор идей для практической реализации. • Обратная связь с инициаторами идей.	• *Практическое занятие* «Формирование первичных документов для корпоративной системы управления идеями»
Методы управленческой оценки идей	• Экспертные методы оценки идей. • Двухпараметрическая модель оценки идей. Интегральные показатели «полезность» и «усилия». Матрица «Полезность-Усилия».	• *Практическое занятие* «Разработка критериев оценки «процессных» идей»
Синтез корпоративной системы управления идеями		• Синтез этапа «Рождение идей». • Синтез этапа «Формирование банка первичных идей». • *Практическое занятие* «Разработка в малых группах модели корпоративной системы управления идеями».
Показатели эффективности работы системы управления	•	• Понятие метрик инноваций. Традиционные способы измерения инноваций.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
идеями		• Затраты на инновационную деятельность компании. • Основные метрики этапа управления идеями. Коэффициент преобразования идей. • *Практическое занятие* «Разработка метрик корпоративной системы управления идеями».

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	• Мотиваторы и барьеры для инновационной деятельности. • Цикл управления инновациями в компании. Понятие корпоративной системы управления инновациями.	4
2	• Корпоративная система управления идеями.	4
3	• Инновационные инициативы. Цели и задачи организации инновационных инициатив. • Форсайт	4
4	• Принципы формирования и работы экспертных советов.	4
5	• Синтез этапа «Управленческая оценка идей».	4
6	• Принципы построения эффективной системы метрик системы управления идеями	4
Итого:		**24**

Примерные темы заданий для самостоятельной работы слушателей

- Что такое «Управление идеями»? Зачем нужно управлять идеями? Перечислите этапы (фазы) системы управления идеями (СУИ).
- Должен ли директор по инновациям (ДИ) иметь опыт работы в отделе исследований и новых разработок?
- Что такое Stage-Gate© процесс? С какой целью он используется? Как в Stage-Gate© процессе Роберта Купера организована управленческая оценка идей?
- Каковы основные требования к формированию административной команды для выполнения управленческих функций на этапах системы управления идеями?
- Опишите основные инновационные риски.
- Какими профессиональными компетенциями должен обладать директор по инновациям (ДИ)?
- Перечислите основные показатели эффективности системы управления идеями.
- Сформулируйте основные правила формирования экспертных советов для управленческой оценки идей.

- Объясните, почему система управления идеями должна быть кросс-функциональной. Почему в ряде случаев выдвижение новых идей внутри функционального подразделения будет блокироваться?
- Предложите модель реализации этапа «Развитие и обогащение идей» в составе системы управления идеями.
- Каким образом формируются весовые коэффициенты для критериев, входящих в интегральные показатели «полезность» и «усилия»?
- Предложите показатели оценки работы экспертного совета.

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

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

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

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

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- проведение деловой игры;
-решение кейса и задания.

Лекционные и практические занятия по дисциплине направлены на формирование представления участников о системе эффективных управленческих действий в сфере продаж компании на всех уровнях управления компании.

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

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

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

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

- Чем являются инновации с управленческой точки зрения?
- Что необходимо для развития инновационного потенциала компании?
- Каковы составляющие в модели «Три арены компании-инноватора»
- Какая разница между «креативностью» и «инновациями»?
- Кто такие «решатели задач» в инновационном процессе?
- Как следует поступить, если сотрудники компании предлагают похожие идеи?
- Что мешает генерации идей на рабочем месте?
- Укажите основные недостатки ящика для предложений
- Каковы обязательные поля «анкеты идеи»?
- Всегда ли необходимо указывать авторство идеи?
- Каковы основные ошибки функционирования корпоративных систем управления идеями?
- Какими полномочиями должен обладать управленец, отвечающий за инновационную деятельность предприятия?
- В каком секторе матрицы «Полезность - Усилия» располагаются идеи, которые целесообразно принять к реализации?
- Какие факторы являются мотивирующими для инициаторов (авторов) идей?
- Укажите правила формирования экспертного совета для управленческой оценки идей
- Каковы наиболее распространенные регламенты принятия решений об отборе идей на заседании инновационного комитета (экспертного совета)?
- Какие типы рисков наиболее характерны для инновационных проектов?
- Каковы основные причины некачественного выполнения этапов системы управления идеями?
- Что такое инновационные инициативы? В каких случаях их организация оправдана?
- С какой целью нужно измерять эффективность этапов системы управления идеями?
- Какие расходы, связанные с персоналом, включаются в затраты на инновационную деятельность?

Формой промежуточной аттестации является зачет. Успешно сдавшим промежуточную аттестацию считается слушатель, набравший 70 и более баллов (суммируются баллы, полученные при текущей аттестации и сдаче зачета).

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы	Оценка	Требования к знаниям
70-100	*«зачтено»*	Слушатель знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

менее 70	*«не зачтено»*	Слушатель не знает методы управления развитием и эффективностью организации, виды и специфику современных технологий управления персоналом функции современных технологий управления персоналом, особенности реализации современных технологий управления персоналом в профессиональной деятельности. Слушатель не умеет определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения; планировать деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Слушатель не владеет навыками формирования системы оплаты и организации труда; разработки стратегии и политики в управлении персоналом; навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Задания для практических занятий.

Задача №1 Рейтинг девяти банков был оценен тремя экспертами. С помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена найти пары экспертов, оценки которых наиболее близко 24 соответствуют друг другу. Оценить значимость различий в оценке рейтинга банков экспертами. Данные о рейтингах приведены в следующей таблице.

Задача №2 Для пяти проектов транспортных устройств определены относительные единичные показатели технического совершенства конструкций. Численные значения единичных показателей приведены в таблице. Группа экспертов проранжировала по важности критерии, по которым предполагается рассмотреть представленную подборку. Определите согласованность работы экспертов. Найдите относительный вес каждого критерия, проведите ранжировку проектов технических систем по комплексному критерию.

Задача №3 Рассчитайте коэффициент конкордации и сделайте выводы, если сводный опросный лист экспертов выглядит следующим образом.

Задача №4 Результаты ранжирования шести управленческих решений (объектов оценки) пятью экспертами представлены в таблице. Результаты ранжирования.

Задание №5

Кейс

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

2. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Задание №6

Кейс

Используя представленные в таблицах результаты проведения SWOT-анализа предприятия, оценить влияние возможностей и угроз на деятельность данного предприятия и перспективы его развития. Матрица влияния возможностей.

Описание ситуации. Сеть центров красоты (компания 2) присутствует на рынке крупного города в течение 5 лет. За это время сеть выросла с 2 точек в ключевых местах города до 8 точек, захватив все ключевые районы. Изначально центры красоты включали комплекс услуг фитнес-центров, однако, идя навстречу пожеланиям потребителей, стали расширять перечень услуг комплексом услуг салонов красоты, что позволяет создать дополнительный источник дохода для бизнеса, а также максимально полно удовлетворить потребности постоянных клиентов. В то же время это усложнило маркетинговую деятельность компании, поскольку теперь выстраивать стратегию и тактику маркетинга необходимо с учетом ситуаций на двух рынках. Общий уровень цен компании 2 – средний.

Конкурентная обстановка.

Помимо сети компании 2 в городе также представлено еще одна сеть салонов красоты: направленный на элитный сегмент, в комплекс услуг включены эксклюзивные предложения по косметологии, обслуживание ведется с использованием элитных видов косметики, средств по уходу за лицом и телом, помимо обычных услуг салона сеть конкурента предлагает некоторые услуги из спектра клиники (анти-age процедуры). Сеть имеет постоянный круг клиентов и ведет активную маркетинговую политику на расширение доли за счет среднего сегмента клиентов, предлагая более дешевый пакет услуг с целью привлечения клиентов. Остальные конкуренты в сегменте салонов красоты – это отдельно стоящие салоны, привязанные к конкретным районам. В некоторых районах это очень серьезные конкуренты, работающие в аналогичном ценовом сегменте и по числу клиентов района превышают долю компании 2, в некоторых районах представлены обычные парикмахерские дешевого ценового сегмента, обслуживающие преимущественно низкодоходные группы населения в окрестных домах.

Конкурент 2 – сеть фитнес-центров, удобно расположенных в районах наибольшей офисной застройки. У конкурента есть хороший бренд, завоевавший признание многих постоянных клиентов. Уникальным предложением конкурента 2 является гибкая система абонементов, позволяющая выбрать удобный и выгодный режим занятий практически для любого клиента. Также конкурент имеет очень популярную школу по занятиям йогой – как для взрослых, так и для детей, в школе представлены сильные преподаватели, сформирован клуб постоянных клиентов.

Отдельными конкурентами для компании 2 являются: 3 городских бассейна, расположенных при дворцах спорта или отдельно стоящих, в различных районах города.

Множество тренажерных залов, от крупных до совсем небольших, рассредоточены х по городу, множество студий загара, расположенных практически в каждом районе, несколько маникюрных салонов, от низкого до высокого ценового сегмента, массажных кабинетов в

поликлиниках, а также отдельных специалистов-массажистов, выезжающих на дом к клиенткам.

1. Какую вы предложите базовую стратегию для работы компании?

2. Проанализируйте портфель продуктов компании 2 по матрице BCG и предложите товарную стратегию компании.

3. Сформулируйте гипотезы о конкурентных стратегиях для каждого сегмента рынка.

4. Проведите анализ конкурентных сил по Портеру для компании.

5. Каких данных, на ваш взгляд, не хватает для того, чтобы точно выбрать стратегию? (если это так)

6. Предложите свой способ получения этих данных на разовой или регулярной основе.

7. В какое из указанных направлений бизнеса компании Вы предложите вкладывать наибольшие инвестиции?

8. Проведите SWOT-анализ и STEP-анализ по этому направлению

Задание №8

Кейс

Исходные данные:

Описание положения компании. Компания 1 занимается производством и оптовой торговлей продуктами питания. У компании есть собственный цех по изготовлению кондитерских изделий, компания является эксклюзивным дистрибьютором тайландского производителя и поставщиком в Россию морепродуктов элитного сегмента (консервы, некоторые виды снеков). Также компания поставляет на регулярной основе овощные консервы нескольких венгерских поставщиков по различным розничным каналам г. Москвы. В настоящий момент компания вышла на рынок с новым видом продукта: замороженные кондитерские изделия. Этот сегмент рынка выглядит очень привлекательным , и компания планирует увеличить свою долю на этом рынке в течение первого года работы.

На рынке кондитерских изделий конкурентами компании 1 являются два крупнейших российских комбината по производству кондитерских изделий: Черемушки (27%) и Бабаевский (32%). В числе их продукции находятся торты-медовики, и они постоянно борются за доли рынка, добиваясь признания потребителей через усовершенствование технологии, снижения издержек по производству, улучшения внешнего вида упаковки, более широкой представленности в рознице. Также производители участвуют в отраслевых выставках и получают награды за качество продукта.

На рынке овощных консервов представлено большое количество поставщиков и производителей продукции, основная борьба идет за представленность в сетях гипермаркетов и на оптовых рынках. Продукция среднего ценового сегмента, к которой относятся овощные консервы, распространяемо й компанией 1, в основном продаются в магазинах уровня «Перекресток».

С самого начала своей деятельности компания 1 поставляла сгущенное молоко для нескольких заводов по производству кондитерских изделий (в том числе для того, чтобы обеспечить качество поставок для собственного производства). Это направление стабильно работает в течение нескольких лет, рынок достаточно традиционен, покупатели промышленной сгущенки, как правило, определились со своими поставщиками и не стремятся менять партнеров.

На рынке морепродуктов представлено немного компаний, эта продукция, в основном, продается в элитных магазинах или отделах, но в последнее время мода на морепродукты захватывает и более низкие ценовые сегменты. Конкуренты сосредоточены на предоставлении замороженных морепродуктов, в то время как компания 1 традиционно лидирует в сегменте консервов.

1. Какую вы предложите базовую стратегию для работы компании?

2. Проанализируйте портфель продуктов компании 1 по матрице BCG и предложите товарную стратегию компании.

3. Сформулируйте гипотезы о конкурентных стратегиях для каждого сегмента рынка.

4. Проведите анализ конкурентных сил по Портеру.

5. Каких данных, на ваш взгляд, не хватает для того, чтобы точно выбрать стратегию? (если это так)

6. Предложите свой способ получения этих данных на разовой или регулярной основе.

7. В какое из указанных направлений бизнеса компании Вы предложите вкладывать наибольшие инвестиции?

8. Проведите SWOT-анализ и STEP-анализ по этому направлению.

Задания для практических занятий.

Задача №1 Рейтинг девяти банков был оценен тремя экспертами. С помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена найти пары экспертов, оценки которых наиболее близко 24 соответствуют друг другу. Оценить значимость различий в оценке рейтинга банков экспертами. Данные о рейтингах приведены в следующей таблице.

Задача №2 Для пяти проектов транспортных устройств определены относительные единичные показатели технического совершенства конструкций. Численные значения единичных показателей приведены в таблице. Группа экспертов проранжировала по важности критерии, по которым предполагается рассмотреть представленную подборку. Определите согласованность работы экспертов. Найдите относительный вес каждого критерия, проведите ранжировку проектов технических систем по комплексному критерию.

Задача №3 Рассчитайте коэффициент конкордации и сделайте выводы, если сводный опросный лист экспертов выглядит следующим образом.

Задача №4 Результаты ранжирования шести управленческих решений (объектов оценки) пятью экспертами представлены в таблице. Результаты ранжирования.

Задание №5

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

2. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Задание №6

Кейс

Используя представленные в таблицах результаты проведения SWOT-анализа предприятия, оценить влияние возможностей и угроз на деятельность данного предприятия и перспективы его развития. Матрица влияния возможностей.

Описание ситуации. Сеть центров красоты (компания 2) присутствует на рынке крупного города в течение 5 лет. За это время сеть выросла с 2 точек в ключевых местах города до 8 точек, захватив все ключевые районы. Изначально центры красоты включали комплекс услуг фитнес-центров, однако, идя навстречу пожеланиям потребителей, стали расширять перечень услуг комплексом услуг салонов красоты, что позволяет создать дополнительный источник дохода для бизнеса, а также максимально полно удовлетворить потребности постоянных клиентов. В то же время это усложнило маркетинговую деятельность компании, поскольку теперь выстраивать стратегию и тактику маркетинга необходимо с учетом ситуаций на двух рынках. Общий уровень цен компании 2 – средний.

Конкурентная обстановка.

Помимо сети компании 2 в городе также представлено еще одна сеть салонов красоты: направленный на элитный сегмент, в комплекс услуг включены эксклюзивные предложения по косметологии, обслуживание ведется с использованием элитных видов косметики, средств по уходу за лицом и телом, помимо обычных услуг салона сеть конкурента предлагает некоторые услуги из спектра клиники (анти-age процедуры). Сеть имеет постоянный круг клиентов и ведет активную маркетинговую политику на расширение доли за счет среднего сегмента клиентов, предлагая более дешевый пакет услуг с целью привлечения клиентов. Остальные конкуренты в сегменте салонов красоты – это отдельно стоящие салоны, привязанные к конкретным районам. В некоторых районах это очень серьезные конкуренты, работающие в аналогичном ценовом сегменте и по числу клиентов района превышают долю компании 2, в некоторых районах представлены обычные парикмахерские дешевого ценового сегмента, обслуживающие преимущественно низкодоходные группы населения в окрестных домах.

Конкурент 2 – сеть фитнес-центров, удобно расположенных в районах наибольшей офисной застройки. У конкурента есть хороший бренд, завоевавший признание многих постоянных клиентов. Уникальным предложением конкурента 2 является гибкая система абонементов, позволяющая выбрать удобный и выгодный режим занятий практически для любого клиента. Также конкурент имеет очень популярную школу по занятиям йогой – как для взрослых, так и для детей, в школе представлены сильные преподаватели, сформирован клуб постоянных клиентов.

Отдельными конкурентами для компании 2 являются: 3 городских бассейна, расположенных при дворцах спорта или отдельно стоящих, в различных районах города.

Множество тренажерных залов, от крупных до совсем небольших, рассредоточены х по городу, множество студий загара, расположенных практически в каждом районе, несколько маникюрных салонов, от низкого до высокого ценового сегмента, массажных кабинетов в поликлиниках, а также отдельных специалистов-массажистов, выезжающих на дом к клиенткам.

1. Какую вы предложите базовую стратегию для работы компании?

2. Проанализируйте портфель продуктов компании 2 по матрице BCG и предложите товарную стратегию компании.

3. Сформулируйте гипотезы о конкурентных стратегиях для каждого сегмента рынка.

4. Проведите анализ конкурентных сил по Портеру для компании.

5. Каких данных, на ваш взгляд, не хватает для того, чтобы точно выбрать стратегию? (если это так)

6. Предложите свой способ получения этих данных на разовой или регулярной основе.

7. В какое из указанных направлений бизнеса компании Вы предложите вкладывать наибольшие инвестиции?

8. Проведите SWOT-анализ и STEP-анализ по этому направлению

Задание №8

Кейс

Исходные данные:

Описание положения компании. Компания 1 занимается производством и оптовой торговлей продуктами питания. У компании есть собственный цех по изготовлению кондитерских изделий, компания является эксклюзивным дистрибьютором тайландского производителя и поставщиком в Россию морепродуктов элитного сегмента (консервы, некоторые виды снеков). Также компания поставляет на регулярной основе овощные консервы нескольких венгерских поставщиков по различным розничным каналам г. Москвы. В настоящий момент компания вышла на рынок с новым видом продукта: замороженные кондитерские изделия. Этот сегмент рынка выглядит очень привлекательным , и компания планирует увеличить свою долю на этом рынке в течение первого года работы.

На рынке кондитерских изделий конкурентами компании 1 являются два крупнейших российских комбината по производству кондитерских изделий: Черемушки (27%) и Бабаевский (32%). В числе их продукции находятся торты-медовики, и они постоянно борются за доли рынка, добиваясь признания потребителей через усовершенствование технологии, снижения издержек по производству, улучшения внешнего вида упаковки, более широкой представленности в рознице. Также производители участвуют в отраслевых выставках и получают награды за качество продукта.

На рынке овощных консервов представлено большое количество поставщиков и производителей продукции, основная борьба идет за представленность в сетях гипермаркетов и на оптовых рынках. Продукция среднего ценового сегмента, к которой относятся овощные консервы, распространяемо й компанией 1, в основном продаются в магазинах уровня «Перекресток».

С самого начала своей деятельности компания 1 поставляла сгущенное молоко для нескольких заводов по производству кондитерских изделий (в том числе для того, чтобы обеспечить качество поставок для собственного производства). Это направление стабильно работает в течение нескольких лет, рынок достаточно традиционен, покупатели промышленной сгущенки, как правило, определились со своими поставщиками и не стремятся менять партнеров.

На рынке морепродуктов представлено немного компаний, эта продукция, в основном, продается в элитных магазинах или отделах, но в последнее время мода на морепродукты захватывает и более низкие ценовые сегменты. Конкуренты сосредоточены на предоставлении замороженных морепродуктов, в то время как компания 1 традиционно лидирует в сегменте консервов.

1. Какую вы предложите базовую стратегию для работы компании?

2. Проанализируйте портфель продуктов компании 1 по матрице BCG и предложите товарную стратегию компании.

3. Сформулируйте гипотезы о конкурентных стратегиях для каждого сегмента рынка.

4. Проведите анализ конкурентных сил по Портеру.

5. Каких данных, на ваш взгляд, не хватает для того, чтобы точно выбрать стратегию? (если это так)

6. Предложите свой способ получения этих данных на разовой или регулярной основе.

7. В какое из указанных направлений бизнеса компании Вы предложите вкладывать наибольшие инвестиции?

8. Проведите SWOT-анализ и STEP-анализ по этому направлению.

7.1. Нормативно-правовые документы

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)

- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
- "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)

7.2. Основная литература

- Терешина, Н. П. Форсайт технологии : учебное пособие / Н. П. Терешина, В. П. Третьяк, П. В. Метелкин. — Москва : РУТ (МИИТ), 2025. — 179 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/175695
- Дмитрий Хомутский, Евгений Синяков, Наталья Лежнева «Колесо инноваций», Полиграфические мастерские, 2015.
- Джеймс Эндрю, Гарольд Сиркин «Возврат на инновации», Гревцов Паблишер, 2016.
- Сборник статей «Управление инновациями», серия *Harvard Business Review - Идеи, которые работают*, Альпина Бизнес Букс, 2012.
- Элейн Дандон «Инновации», Вершина, 2014.

7.3. Дополнительная литература

- Клейтон Кристенсен «Решение проблемы инноваций в бизнесе», Альпина Бизнес Букс, 2016.
- Клейтон Кристенсен «Дилемма инноватора», Альпина Бизнес Букс, 2016.
- Корпоративное управление. Классика Harvard Business Review. Коллектив авторов 2015.
- Ферр Натан, Даер Джефф, Кристенсен Клайтон М. «Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google», Эксмо, 2017.

7.4. Интернет- ресурсы

- www.ariz.ru
- http://irdclub.ru/
- www.iasb.org
- www.icsa.org.uk/news/guidance_intro.php.
- www.micex.ru
- www.rid.ru - Российский институт директоров.
- www.rts.ru
- www.thecorporatelibrary.com
- http://europa.eu.int/eurlex/en/consleg/pdf/2001/en_2001L0034_do_001.pdf.
- www.cfin.ru

7.5. Справочные системы

Справочные системы в рамках дисциплины не используются

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения и проведения промежуточной аттестации слушателей по дисциплине 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;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «ИНЭК – Аналитик».

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

Иное специальное оборудование не требуется.

Характеристика результатов освоения дисциплины

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 8

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Определение направлений развития организации	Способен воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели стратегического управления персоналом и выбирать способы их достижения
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. В своей деятельности ориентирован на будущее. Способен взглянуть на организацию в целом.
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивает реализацию управленческих решений