

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Среда бизнеса, актуальные тренды и тенденции»**

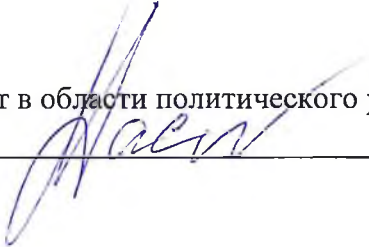
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
профессиональной переподготовки**

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»**  
**(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы—составители:**

Директор ИСАА МГУ, специалист в области политического развития современной Азии  
  
\_\_\_\_\_ Маслов А.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 6   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 7   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 8   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 8   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 12  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 13  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 13  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 14  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 14  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 14  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 15  |

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины «Среда бизнеса, актуальные тренды и тенденции» является формирование системных знаний, умений и навыков об экономической среде бизнеса, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных стандартах, методах и моделях экономической среды бизнеса.
- Формирование осознанного отношения к цифровой трансформации бизнеса на основе понимания специфики ее сфер (клиентский опыт, работа с данными, партнерство и коллаборации, стратегия управления человеческими ресурсами и цифровая культура, управление ценностью, внедрение инноваций).
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для разработки концепции продукта и оценки потенциала его эффективности в условиях цифровой трансформации бизнеса.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

| Виды деятельности                                                               | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК                                                                                 | Практический опыт                                                                            | Знания                                                                                                                                                                                                                   | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении) | <b>ПСК-1<sup>1</sup>:</b><br>разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования | Выполнение требований по созданию организационной структуры по финансовому консультированию. | Основ организационного планирования и управления персоналом<br><br>Корпоративных документов и нормативных актов<br><br>Механизмов и системы внутренней и внешней коммуникации и отчетности в организации<br><br>Основных | Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами, формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования, финансового планирования<br><br>Оценивать ресурсы, необходимые для создания организационной структуры по финансовому |

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

|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                   | теорий и концепций взаимодействия сотрудников в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами<br>Бизнес-процессов в сфере управления персоналом в организации | консультированию в организации<br><br>Руководить разработкой и разрабатывать документацию и положения об организационной структуре, предоставляющей услуги финансового консультирования клиентов<br><br>Применять корпоративные документы и процедуры для организации эффективного процесса финансового консультирования<br><br>Определять систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу финансового консультирования |
| Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта | <b>ПСК-5<sup>2</sup>:</b><br>оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов | Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля | Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля<br><br>Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля<br><br>Системы внутреннего нормативного                         | Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов по внутреннему контролю с учетом передового российского и зарубежного опыта                                                             |

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

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

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 20 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 18/18 часов, самостоятельная работа слушателя - 60 часов, форма промежуточной аттестации – зачет (2 часа).

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                   |              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | 40                                                     | -                                                                                                                          |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 20                                                     | -                                                                                                                          |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                        |                                                                                                                            |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 18/18                                                  | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | 60                                                     | -                                                                                                                          |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                       |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | Зачет                                                  | -                                                                                                                          |
|                                                                      | <b>час.</b>  | 2                                                      |                                                                                                                            |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | 100                                                    | -                                                                                                                          |

## 4.СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п | Наименование тем                                                                            | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                           |       | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                |                                                                        |                                        |                                                           |    | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                             |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                           | Всего |                             | В форме практической подготовки                                                                         | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                           |    |                             |                               |                                      |                 |
|      |                                                                                             |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование |       |                             |                                                                                                         | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование |    |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2                                                                                           | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                           | 9     | 10                          | 11                                                                                                      | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                           | 15 | 16                          | 17                            | 18                                   |                 |
| 1.1. | Глобальные вызовы цифровой экономики                                                        | 20                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                           | 12    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                           |    |                             |                               | ПСК-1                                |                 |
| 1.2. | Основные тренды современного экономического развития и их значение для российского бизнеса  | 20                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                           | 12    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                           |    |                             |                               | ПСК-5                                |                 |
| 1.3. | Правовые основы и безопасность бизнеса в условиях цифровой трансформации                    | 18                       | 6                       |                                 | 4                              | 2/2                                                 |                                        |                                                           | 12    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                           |    |                             |                               | ПСК-1                                |                 |
| 1.4. | Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики | 20                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                           | 12    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                           |    |                             |                               | ПСК-1                                |                 |
| 1.5. | Новые технологии: нейросети, блокчейн и ICO                                                 | 20                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                           | 12    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                           |    |                             |                               | ПСК-1                                |                 |
|      | Итого:                                                                                      | 100                      | 40                      |                                 | 20                             | 18/18                                               |                                        |                                                           | 60    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                           |    | ИЗ, ИК                      | 3/2                           | ПСК-1<br>ПСК-5                       |                 |

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

\*\* 3 – зачет

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4.

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                            |
| Тема 1     | Глобальные технологические рынки: определение, особенности, тенденции и проблемы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Спрос и предложение, экспорт и импорт, международный финансовый баланс в условиях глобализации и цифровизации технологических рынков                                                                                               |
| Тема 2     | Международные стандарты качества и национальные производители в условиях цифровизации и глобализации рынков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Конкурентные преимущества цифрового бизнеса на глобальных технологических рынках                                                                                                                                                   |
| Тема 3     | Организационно-правовые проблемы международной информационной безопасности. Международные правовые акты, регулирующие распространение и безопасность цифровой информации. Правовое пространство и государственное регулирование в области цифровой безопасности РФ: проблемы и перспективы. Решение правовых вопросов традиционных форм ведения бизнеса в условиях внедрения современных цифровых технологий | Правовое пространство и государственное регулирование в области цифровой безопасности РФ: проблемы и перспективы. Решение правовых вопросов традиционных форм ведения бизнеса в условиях внедрения современных цифровых технологий |
| Тема 4     | Генерация стратегических идей в цифровом бизнесе. Модели корпоративных систем управления знаниями. Защита интеллектуальной собственности в условиях цифровизации.                                                                                                                                                                                                                                            | Практические решения задач в сфере управления знаниями и интеллектуальной собственностью (кейсы)                                                                                                                                   |
| Тема 5     | Новые условия ведения бизнеса: тенденции, технологии, особенности стратегического управления. Статистика распространения цифровых технологий в экономике России                                                                                                                                                                                                                                              | Новые условия ведения бизнеса: тенденции, технологии, особенности стратегического управления. Статистика распространения цифровых технологий в экономике России                                                                    |

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

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Среда бизнеса, актуальные тренды и тенденции» составляет 60 академических часов.

**Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение**

| <b>Название темы</b>                                                                        | <b>Темы (вопросы),<br/>выносимые на самостоятельное изучение</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Глобальные вызовы цифровой экономики                                                        | Глобальные технологические рынки: определение, особенности, тенденции и проблемы. Спрос и предложение, экспорт и импорт, международный финансовый баланс в условиях глобализации и цифровизации технологических рынков.                                                                                                                                                    |
| Основные тренды современного экономического развития и их значение для российского бизнеса  | Международные стандарты качества и национальные производители в условиях цифровизации и глобализации рынков. Конкурентные преимущества цифрового бизнеса на глобальных технологических рынках<br>Организационно-правовые проблемы международной информационной безопасности. Международные правовые акты, регулирующие распространение и безопасность цифровой информации. |
| Правовые основы и безопасность бизнеса в условиях цифровой трансформации                    | Правовое пространство и государственное регулирование в области цифровой безопасности РФ: проблемы и перспективы. Решение правовых вопросов традиционных форм ведения бизнеса в условиях внедрения современных цифровых технологий                                                                                                                                         |
| Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики | Генерация стратегических идей в цифровом бизнесе. Модели корпоративных систем управления знаниями. Защита интеллектуальной собственности в условиях цифровизации. Практические решения задач в сфере управления знаниями и интеллектуальной собственностью (кейсы)                                                                                                         |
| Новые технологии: нейросети, блокчейн и ICO                                                 | Новые условия ведения бизнеса: тенденции, технологии, особенности стратегического управления. Статистика распространения цифровых технологий в экономике России.                                                                                                                                                                                                           |

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

1. Генерация стратегических идей в цифровом бизнесе.
2. Глобальные технологические рынки: определение, особенности, тенденции и проблемы. Спрос и предложение, экспорт и импорт, международный финансовый баланс в условиях глобализации и цифровизации технологических рынков.
3. Защита интеллектуальной собственности в условиях цифровизации.
4. Конкурентные преимущества цифрового бизнеса на глобальных технологических рынках.
5. Международные стандарты качества и национальные производители в условиях цифровизации и глобализации рынков.
6. Модели корпоративных систем управления знаниями.
7. Новые условия ведения бизнеса: тенденции, технологии, особенности стратегического управления.

8. Организационно-правовые проблемы международной информационной безопасности. Международные правовые акты, регулирующие распространение и безопасность цифровой информации.
9. Правовое пространство и государственное регулирование в области цифровой безопасности РФ: проблемы и перспективы.
10. Практические решения задач в сфере управления знаниями и интеллектуальной собственностью (кейсы).
11. Решение правовых вопросов традиционных форм ведения бизнеса в условиях внедрения современных цифровых технологий.
12. Статистика распространения цифровых технологий в экономике России.

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

1. Глобальные вызовы цифровой экономики
2. Основные тренды современного экономического развития и их значение для российского бизнеса
3. Правовые основы и безопасность бизнеса в условиях цифровой трансформации
4. Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики
5. Новые технологии: нейросети, блокчейн и ICO.
6. Генерация стратегических идей в цифровом бизнесе.
7. Глобальные технологические рынки: определение, особенности, тенденции и проблемы. Спрос и предложение, экспорт и импорт, международный финансовый баланс в условиях глобализации и цифровизации технологических рынков.
8. Защита интеллектуальной собственности в условиях цифровизации.
9. Конкурентные преимущества цифрового бизнеса на глобальных технологических рынках.
10. Международные стандарты качества и национальные производители в условиях цифровизации и глобализации рынков.
11. Модели корпоративных систем управления знаниями.
12. Новые условия ведения бизнеса: тенденции, технологии, особенности стратегического управления.
13. Макро и микроэкономика для бизнеса

### **6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

Зачет проводится в форме контрольной работы.

#### **Примерные темы контрольных работ:**

1. Глобальные вызовы цифровой экономики
2. Основные тренды современного экономического развития и их значение для российского бизнеса
3. Правовые основы и безопасность бизнеса в условиях цифровой трансформации
4. Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики
5. Новые технологии: нейросети, блокчейн и ICO.

### **Требования к контрольной работе.**

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

**Задания:** должны соответствовать содержанию рабочей программы образовательного модуля.

### **Структура работы**

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

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

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

## **Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Среда бизнеса, актуальные тренды и тенденции»**

Таблица 6

### **Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

| Обозначения |            | Формулировка требований к степени сформированности компетенции           |                                                                                        |                                                                                                                                                   |
|-------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифр.       | Оценка     | Знает                                                                    | Умеет                                                                                  | Владеет                                                                                                                                           |
| 1-2         | Не зачтено | Отсутствие знаний                                                        | Отсутствие умений                                                                      | Отсутствие навыков                                                                                                                                |
| 3-5         | Зачтено    | Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных | Воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт | Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и |

|  |  |                                                                                                                     |                                                                                                                                                       |                                                       |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|  |  | задач и экономических рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования. | по тематике научного исследования, готовить реферативные обзоры и отчеты, получать научно-исследовательский опыт в профессиональных социальных сетях. | тактического планирования и организации производства. |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации").
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).

### 7.2. Основная литература

1. Вернон Смит Экспериментальная экономика. Комплекс исследований, по совокупности которых автору присуждена Нобелевская премия [Электронный ресурс]/ Вернон Смит – Электрон. текстовые данные.– Москва, Челябинск: Социум, 2020.– 806 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/96472.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров: микро- и макроуровень [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ивашковский С.Н.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дело, 2019.– 440 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95148.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Курчеева Г.И. Менеджмент в цифровой экономике [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Курчеева Г.И., Алетдинова А.А., Ключков Г.А.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018.– 136 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91240.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Стрелец И.А. Экономика для МВА [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Стрелец И.А., Станковская И.К.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Аспект Пресс, 2018.– 344 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86130.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Л.И. Антонова [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018.– 186 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80804.html>
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва:

ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

7. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>

8. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>

9. Розанова, Н. М. Макроэкономика. Устойчивое равновесие в динамической среде: учебник для вузов / Н. М. Розанова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 330 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18223-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/534562>.

10. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.]; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 386 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16503-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536534>.

11. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.

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

### **7.3. Дополнительная литература**

1. Цифровая экономика: социально-психологические и управленческие аспекты [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Е.В. Камнева [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Прометей, 2019.– 172 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94580.html>.– ЭБС «IPRbooks»

2. Соловьев Н.А. Цифровая обработка информации в задачах и примерах [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Соловьев Н.А., Тишина Н.А., Юркевская Л.А.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, 2020.– 122 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92201.html>.– ЭБС «IPRbooks»

3. Быков А.Ю. Цифровая экономика в лоббистике. Очерки по истории мировой цифровой экономики. – М.: Проспект, 2018

4. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медиапотребления // Медiasкоп. 2016. Вып. 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2233>

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

#### **7.5. Справочные системы**

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

#### **7.6. Иные источники**

1. Журнал «Российский экономический журнал»
2. Журнал «Эксперт»

### **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Среда бизнеса, актуальные тренды и тенденции», проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

### **9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

В результате освоения дисциплины «Среда бизнеса, актуальные тренды и тенденции» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Финансовый менеджмент»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
профессиональной переподготовки**

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»**  
**(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Член совета директоров ТД Ярмарка (Yelli, Bravolli),  
степень MBA \_\_\_\_\_



Волков Ю.В.

## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 7   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 7   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 13  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 14  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 14  |

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины «Финансовый менеджмент» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере финансового менеджмента в условиях современной бизнес-среды.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных стандартах, методах и моделях финансового менеджмента.
- Формирование осознанного отношения к управлению финансами на основе понимания специфики цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере финансового менеджмента.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

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

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

|  |  |  |                                                                                                                    |                             |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|  |  |  | персоналом в<br>общеорганизацион<br>ном управлении и<br>его связь со<br>стратегическими<br>задачами<br>организации | финансового<br>планирования |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 20 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 18/18 часов, самостоятельная работа слушателя - 60 часов, форма промежуточной аттестации – зачет (2 часа).

Таблица 2

Объем дисциплины

| Вид учебной работы                                                      |              | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или) дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных единиц<br>(з.е.) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>       |              | 40                                                              | -                                                                                                                                      |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                       |              | 20                                                              | -                                                                                                                                      |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                                 |                                                                                                                                        |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 18/18                                                           | -                                                                                                                                      |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                            |              | 60                                                              | -                                                                                                                                      |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                          |              | -                                                               | -                                                                                                                                      |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                         | <b>форма</b> | Зачет                                                           | -                                                                                                                                      |
|                                                                         | <b>час.</b>  | 2                                                               |                                                                                                                                        |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>                  |              | 100                                                             | -                                                                                                                                      |

## 4.СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п | Наименование тем                                                              | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час |        | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                               |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |                             |        |                               |                                      |                 |
|      |                                                                               |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование |                             |        |                               |                                      |                 |
| 1    | 2                                                                             | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15                          | 16     | 17                            | 18                                   |                 |
| 2.1  | Современное управление финансами организации и основные финансовые показатели | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |        |                               |                                      |                 |
| 2.2  | Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире                   | 28                       | 12                      |                                 | 6                              | 6/6                                                 |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |        |                               |                                      |                 |
| 2.3  | Инструменты для оценки инвестиции                                             | 24                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |        |                               |                                      |                 |
| 2.4  | FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии                | 24                       | 10                      |                                 | 6                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |        |                               |                                      |                 |
|      | Итого:                                                                        | 100                      | 40                      |                                 | 20                             | 18/18                                               |                                        |                                                          | 60                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             | ИЗ, ИК | 3/2                           | ПСК-2                                |                 |

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

\*\* 3 – зачет

## 4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                         | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                         |
| Тема 1     | Экономика и финансовое планирование цифрового бизнеса.                                                                                                                              | Организация и оперативное управление финансово-экономической работой предприятия.                                                                                                                                               |
| Тема 2     | Анализ и прогнозирование финансового потока. Планирование, и составление бюджета с использованием ИТ-технологий. Цифровые решения для системы финансовой аналитики.                 | Управление финансовыми показателями, контроль исполнения в цифровом бизнесе.                                                                                                                                                    |
| Тема 3     | Внутренние и внешние инвестиции: формирование инвестиционной политики компании. Установление системы генеральных целей и стратегическое планирования инвестиционной деятельности.   | Выбор инвестиционных направлений и анализ рисков с использованием ИТ-технологий. Определение эффективности инвестиционных вложений, расчет их рентабельности.                                                                   |
| Тема 4     | Методология и инструментарий для моделирования бизнес-процессов. Процессный подход к управлению цифровым бизнесом: современная практика и анализ основных нотаций бизнес-процессов. | ИТ-инструменты для моделирования бизнес-процессов. Документирование бизнес-процессов: использование больших данных, интеграция ИТ-систем. Критерии успеха средств моделирования бизнес-процессов: мировой и отечественный опыт. |

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

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Финансовый менеджмент**» составляет 60 академических часов.

Таблица 5

### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

| Название темы                                  | Темы (вопросы),<br>выносимые на самостоятельное изучение                                                                                                          |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Современное управление финансами организации и | История развития финансового менеджмента в России и за рубежом.<br>Проблемы организации финансового менеджмента на российских предприятиях в современных условиях |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| основные финансовые показатели                                 | хозяйствования.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире    | Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях.<br>Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов. |
| Инструменты для оценки инвестиции                              | Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях.<br>Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов. |
| FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии | Проблемы традиционного финансового рынка.<br>Факторинг, форфейтинг, учет векселей.<br>Риск–менеджмент на российском предприятии – основные направления развития.<br>Модели прогнозирования возможного банкротства предприятия.                                                           |

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

1. История развития финансового менеджмента в России и за рубежом.
2. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятия.
3. Проблемы организации финансового менеджмента на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования.
4. Проблемы традиционного финансового рынка
5. Различия в финансовой структуре капитала в зависимости от сферы деятельности предприятия.
6. Риск–менеджмент на российском предприятии – основные направления развития.
7. Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях.
8. Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов.
9. Существующие способы оценки стоимости компании, целесообразность их применения в российских условиях.
10. Факторинг, форфейтинг, учет векселей.

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

**Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

## **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

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

## **6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

### **Список примерных вопросов для зачета**

Зачет проводится в форме индивидуальной аттестационной работы.

### **ЗАДАНИЕ**

Проведите расчет и анализ ключевых финансовых показателей компании, которая соответствует следующим критериям:

- компания работает в той же отрасли, что и ваша организация
- компания является публичной (есть котировки акций на бирже)
- доступна отчетность компании за последние 3 полных года.

Для проведения анализа вам необходимо:

1. Перегруппировать данные трех форм отчетности, чтобы получить формат, удобный для анализа и построения прогнозов.
2. Определить величину прибыли EBITDA через отчет о прибыли и убытках и через поток денежных средств.
3. Провести анализ операционных и капитальных затрат. Оценить удельные прямые операционные расходы. Какой из трех сценариев работы по повышению маржинальности следует применять выбранной вами компании?
4. Сделать анализ потоков денежных средств по данным за три года:
  - a. Соотношение знаков по видам деятельности – на какой стадии находится компания?
  - b. Структура операционного потока денежных средств косвенным методом – выполняется ли условие стабильного роста?
  - c. Структура инвестиционного и финансового потока денежных средств
  - d. Оценить изменение чистого потока денежных средств за 3 года
5. Определить величину и изменение чистого рабочего капитала (WC)

### **Структура работы**

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

- Executive Summary (резюме)
- Вступление
- Основная часть (анализ, ответы на вопросы)
- Заключение и выводы
- Список литературы
- Приложения

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

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

### Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Финансовый менеджмент»

Таблица 6

#### Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

| Обозначения |                                                                     | Формулировка требований к степени сформированности компетенции                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифр.       | Оценка                                                              | Знает                                                                                                                                                                                              | Умеет                                                                                                                                                                                                                                        | Владеет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 0-39%       | Не удовлетворительно                                                | Отсутствие знаний                                                                                                                                                                                  | Отсутствие умений                                                                                                                                                                                                                            | Отсутствие навыков                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 40-59%      | Удовлетворительно (начальный репродуктивный уровень раскрытия темы) | Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования. | Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции. | Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу. |
| 60-79%      | Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)                       | Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.                                                                               | Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.                                                                                                            | Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.                  |
| 80-100%     | Отлично (глубокий системный уровень раскрытия)                      | Полномочия и обязательства сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса                                                                                                        | Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач                                                                                                                                                                       | Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию.<br><br>Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации,                                                                                                                                                                                                                          |

|  |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |
|--|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|  | темы) | <p>финансового консультирования</p> <p>Распределение ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию</p> <p>Основные подходы к осуществлению организационных изменений</p> <p>Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации.</p> <p>Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования.</p> | <p>Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов</p> <p>Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования.</p> <p>Применять методы анализа бизнес-процессов организации.</p> | удовлетворенности персонала |
|--|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
2. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).

### 7.2. Основная литература

1. Бланк Стив Стартап: Настольная книга основателя [Электронный ресурс]/ Бланк Стив, Дорф Боб– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 623 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82518.html>
2. – ЭБС «IPRbooks»
3. Кандрашина Е.А. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Кандрашина Е.А.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 200 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79827.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Герасименко А. Финансовый менеджмент - это просто: Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов [Электронный ресурс]/ Герасименко А.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 536 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82373.html>.– ЭБС «IPRbooks»

5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
8. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
9. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
10. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.
11. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 341 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17390-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582963>.

### **7.3. Дополнительная литература**

1. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя. 4-е издание. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 616 с.
2. Брусов П.Н. Современные корпоративные финансы и инвестиции. Монография. – М.: КноРус, 2018
3. Володин В.В., Огай О.А., Нефедов Ю.В. Операционный менеджмент: Учебное пособие – 2-е издание. – М.: Маркет ДС, 2010. – 168 с.
4. Доброва К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. – М.: Элит, 2013.
5. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Паблишер, 2017
6. Кешелава А.В. (ред.) Введение в «Цифровую» экономику. Научно-популярное издание. М. Сретенский клуб им. С.П. Курдюмова, 2017

7. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2004. – 304 с.
8. Кови Стивен Р. Лидерство, основанное на принципах. – М.: Альпина Паблишер, 2016
9. Кондратьев В.В. Управление архитектурой предприятия: Учебное пособие – М.: Инфра – М, 2018
10. Лареш Ж-К. Эффект импульса. Как выжить в «голубом океане». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 352 с.
11. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак – М.: Юрайт, 2017
12. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: Мультимедийное учебное пособие / Под ред. В.В. Кондратьев. – М.: Инфра – М, 2018
13. Рис. Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 253 с.
14. Рубцов Б.Б. Современные финансовые рынки. – М.: Прометей, 2018
15. Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 304 с.

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

#### **7.5. Справочные системы**

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

#### **7.6. Иные источники**

1. Журнал «Корпоративные финансы»
2. Журнал «Финансовый менеджмент»

### **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

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

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

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Финансовый менеджмент» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Корпоративные финансы»**

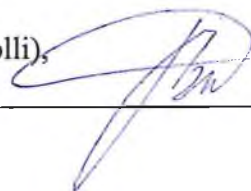
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

**Авторы–составители:**

Член совета директоров ТД Ярмарка (Yelli, Bravolli),  
степень MBA \_\_\_\_\_



Волков Ю.В.

## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 7   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 7   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 13  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 14  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 14  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Корпоративные финансы» является подготовка слушателей к решению практических вопросов совершенствования корпоративных финансов и использованию опыта работы западных и российских компаний в области управления финансами.

Задачами дисциплины является:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Задачи профессиональной деятельности                                                             | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК                                                                                                   | Знания                                                                                                                                                                                                                                                         | Умения                                                                                                                                                                                                                                                | Практический опыт                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта | <b>ПСК-6<sup>1</sup>:</b><br>организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта | Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю<br><br>Профессиональных и этических требований к | Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля<br><br>Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля<br><br>Оценивать соответствие работы системы | Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта |

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

|  |  |                                                          |                                                            |  |
|--|--|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--|
|  |  | штатным<br>сотрудникам службы<br>внутреннего<br>контроля | внутреннего<br>контроля<br>действующей<br>нормативной базе |  |
|--|--|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 16 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя - 60 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен (4 часа).

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы                                                      |              | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или) дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных единиц<br>(з.е.) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>       |              | 40                                                              | -                                                                                                                                      |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                       |              | 16                                                              | -                                                                                                                                      |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                                 |                                                                                                                                        |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 20/20                                                           | -                                                                                                                                      |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                            |              | 60                                                              | -                                                                                                                                      |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                          |              | -                                                               | -                                                                                                                                      |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                         | <b>форма</b> | Экзамен                                                         | -                                                                                                                                      |
|                                                                         | <b>час.</b>  | 4                                                               |                                                                                                                                        |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>                  |              | 100                                                             | -                                                                                                                                      |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п | Наименование тем                      | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |                                       |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|      |                                       |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2                                     | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 3.1  | Финансовая политика корпорации        | 24                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 3.2  | Доходы, расходы и прибыль корпорации  | 26                       | 1<br>2                  |                                 | 6                              | 6/6                                                 |                                        |                                                          | 12                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 3.3  | Финансовое планирование в корпорациях | 24                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 3.4  | Финансовая устойчивость корпораций    | 26                       | 1<br>2                  |                                 | 6                              | 6/6                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|      | Итого:                                | 100                      | 4<br>0                  |                                 | 16                             | 20/<br>20                                           |                                        |                                                          | 60                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             | ИЗ,<br>ИК                     | Э/4                                  | ПСК-<br>6       |

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

\*\* Э – экзамен

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины по видам занятий

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                                                     | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                           |
| Тема 1     | Понятие «консолидированная бухгалтерская отчетность». Правовая среда формирования финансовой отчетности. Структура и состав отчетности. Система показателей об имущественном и финансовом положении корпорации. | Финансовые результаты деятельности предприятия. Бухгалтерский баланс. Отчет о прибылях и убытках. Отчет об изменениях капитала. Отчет о движении денежных средств. Приложение к бухгалтерскому балансу. Расчет финансовых коэффициентов.          |
| Тема 2     | Понятие «доходы». Классификация расходов. Экономическое содержание и оптимизация затрат по производству и реализации товаров и услуг. Явные и вмененные издержки. Постоянные и переменные издержки.             | Прямые и косвенные затраты на производство продукции. Себестоимость продукции и услуг. Группировка затрат по экономическим элементам и по калькуляционным статьям. Принципы группировки и ее значение.                                            |
| Тема 3     | Финансовое планирование в системе финансово-экономических отношений, его значение и социально-экономическое содержание.                                                                                         | Движение денежных средств и образование системы денежных фондов в корпорации. Взаимосвязь финансового плана и бизнес-плана. Финансовые результаты как основной итог деятельности корпорации. Финансовое планирование и финансовое проектирование. |
| Тема 4     | Основные задачи разработки финансового плана, методика его составления.                                                                                                                                         | Финансово-материальная сбалансированность деятельности корпорации.                                                                                                                                                                                |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Корпоративные финансы» составляет 60 академических часов.

Таблица 5

### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

| Название раздела (темы) | Темы (вопросы),<br>выносимые на самостоятельное изучение |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|
|-------------------------|----------------------------------------------------------|

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

**Текущий контроль по выполнению самостоятельной работы в форме написания индивидуального задания:**

**Примерные темы индивидуальных заданий:**

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

24. Источники формирования резервного капитала корпорации.
25. Структура финансового механизма корпорации.
26. Классификация затрат корпорации.
27. История развития финансового менеджмента в России и за рубежом.
28. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятия.
29. Проблемы организации финансового менеджмента на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования.
30. Проблемы традиционного финансового рынка
31. Различия в финансовой структуре капитала в зависимости от сферы деятельности предприятия.
32. Риск–менеджмент на российском предприятии – основные направления развития.
33. Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях.
34. Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов.
35. Существующие способы оценки стоимости компании, целесообразность их применения в российских условиях.
36. Факторинг, форфейтинг, учет векселей.

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

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

## 6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Экзамен проводится в форме презентации.

### Примерные темы презентаций:

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

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Корпоративные финансы»

Таблица 6

### Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

| Обозначения |                             | Формулировка требований<br>к степени сформированности компетенции                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ци<br>фр.   | Оценка                      | Знает                                                                                                                                                                                              | Умеет                                                                                                                                                                                                                                        | Владеет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2           | Не<br>удовлетво<br>рительно | Отсутствие знаний                                                                                                                                                                                  | Отсутствие умений                                                                                                                                                                                                                            | Отсутствие навыков                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3           | Удовлетво<br>рительно       | Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования. | Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции. | Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек. |
| 4           | Хорошо                      | Все вышеперечисленное и: организационные                                                                                                                                                           | Все вышеперечисленное и: использовать                                                                                                                                                                                                        | Все вышеперечисленное и: совершенствование                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

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

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | представительных<br>органах работников, и<br>организациях по<br>вопросам персонала.<br>Работать с<br>информационными<br>системами и базами<br>данных по вопросам<br>управления персоналом.<br>Проводить аудит и<br>контроллинг в области<br>управления персоналом. |  |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **7.1. Нормативно - правовые документы**

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

### **7.2. Основная литература**

1. Мокропуло А.А. Корпоративные финансы [Электронный ресурс]: учебное пособие для обучающихся, по направлению подготовки бакалавриата «Экономика»/ Мокропуло А.А., Саакян А.Г.– Электрон. текстовые данные.– Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 153 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78371.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Ричард С. Уилсон Корпоративные облигации: Структура и анализ [Электронный ресурс]/ Ричард С. Уилсон, Фрэнк Дж. Фабоцци– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 443 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82693.html>.– ЭБС «IPRbooks»

3. Финансы. Корпоративные финансы, финансы домашних хозяйств, международные финансовые отношения, характеристика финансового рынка и банковской системы, деньги, кредит [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.Ю. Анисимов [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом МИСиС, 2018.– 417 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78533.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Корпоративные финансы и управление бизнесом [Электронный ресурс]: монография/ С.В. Большаков [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Русайнс, 2018.– 377 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78862.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
8. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
9. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
10. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.
11. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 341 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17390-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582963>.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Жан Тироль Теория корпоративных финансов. В 2 книгах. Кн.1 [Электронный ресурс]/ Жан Тироль– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дело, 2017.– 672 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95133.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Алексеев Е.Е. Корпоративные финансы [Электронный ресурс]: практикум/ Алексеев Е.Е.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Новосибирский государственный

университет экономики и управления «НИНХ», 2019.– 155 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95202.html>.– ЭБС «IPRbooks»

#### 7.4. Интернет-ресурсы

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

#### 7.5. Справочные системы

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

#### 7.6. Иные источники

1. Журнал «Корпоративные финансы»

### 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Корпоративные финансы» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Операционный менеджмент и промышленность 4.0»**

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

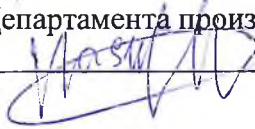
**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Сбербанк, Управляющий директор Департамента производственной системы, степень  
МВА \_\_\_\_\_ Шелковой В.В.



## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 6   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 7   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 8   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 8   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 13  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 14  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 14  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Операционный менеджмент и промышленность 4.0» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере операционного менеджмента в современных условиях бизнеса.

Задачами дисциплины является:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

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

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

|                                                                                                  |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                  |                                                                                                                                                         | <p>Основных подходов к осуществлению организационных изменений</p> <p>Роли и места управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации</p>                                                               | консультирования, финансового планирования                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                      |
| Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта | <b>ПСК-6<sup>2</sup>:</b><br>организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта | <p>Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля</p> <p>Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю</p> <p>Профессиональных и этических</p> | <p>Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля</p> <p>Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля</p> <p>Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе</p> | Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта |

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

|  |  |                                                                             |  |  |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  |  | требований<br>к штатным<br>сотрудникам<br>службы<br>внутреннего<br>контроля |  |  |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 20 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 18/18 часов, самостоятельная работа слушателя - 60 часов, форма промежуточной аттестации – зачет (2 часа).

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы                                                      |              | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или) дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных единиц<br>(з.е.) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>       |              | 40                                                              | -                                                                                                                                      |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                       |              | 20                                                              | -                                                                                                                                      |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                                 |                                                                                                                                        |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 18/18                                                           | -                                                                                                                                      |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                            |              | 60                                                              | -                                                                                                                                      |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                          |              | -                                                               | -                                                                                                                                      |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                         | <b>форма</b> | Зачет                                                           | -                                                                                                                                      |
|                                                                         | <b>час.</b>  | 2                                                               |                                                                                                                                        |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>                  |              | 100                                                             | -                                                                                                                                      |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п | Наименование тем                                                                                           | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                                            |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|      |                                                                                                            |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2                                                                                                          | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 4.1  | Цепочка создания ценности                                                                                  | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      | ПСК-6           |
| 4.2  | Цифровые решения для повышения операционной эффективности предприятия                                      | 28                       | 12                      |                                 | 6                              | 6/6                                                 |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      | ПСК-2           |
| 4.3  | Большие данные, искусственный интеллект и другие цифровые решения для повышения операционной эффективности | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      | ПСК-2           |
| 4.4  | Динамические способности компании                                                                          | 28                       | 12                      |                                 | 6                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      | ПСК-2           |
|      | Итого:                                                                                                     | 100                      | 40                      |                                 | 20                             | 18/18                                               |                                        |                                                          | 60                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             | ИЗ, ИК                        | 3/2                                  | ПСК-2<br>ПСК-6  |

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

\*\* 3 – зачет

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины по видам занятий

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                   | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                   |
| Тема 1     | Метод критического пути. Цепочка создания ценности. Анализ материальных потоков.                                                                                              | Исследование операций в цифровом бизнесе. Виды и современные методы прогнозирования спроса.                                                                                                               |
| Тема 2     | Управление качеством в цифровом бизнесе. Управление жизненным циклом продукта в условиях цифровой трансформации бизнеса. IT-инструменты повышения операционной эффективности. | Современные технологические решения в логистике производства, снабжения и сбыта. Инновации в сфере транспортной логистики.                                                                                |
| Тема 3     | Методы и техники анализа больших данных. Системы искусственного интеллекта в операционном менеджменте.                                                                        | Новейшие цифровые решения для повышения операционной эффективности организации.                                                                                                                           |
| Тема 4     | Понятие «динамические способности компании». Выработка операционных стратегий, основанных на динамических способностях различных компаний.                                    | Выработка альтернатив внедрения. Robotic Process Automation (RPA). RPA – новая технология автоматизации бизнес-процессов, базирующаяся на использовании программных роботов (software robots) и ИИ-ботов. |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Операционный менеджмент и промышленность 4.0» составляет 60 академических часов.

Таблица 5

### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

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

|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цепочка создания ценности                                                                                  | Оптимизация процессов и операций потока. Минимизация себестоимости продукта\услуги. Матрица количества продуктов Рентабельность отрасли. Анализ пяти сил Портера. Инструменты стратегического анализа. Матрица движения продуктов |
| Цифровые решения для повышения операционной эффективности предприятия                                      | Операционный менеджмент и промышленность 4.0 и операционные стратегии. Традиционные элементы операционного менеджмента. Операции – основа деятельности любой компании. Разнообразие подходов к выработке операционных стратегий.  |
| Большие данные, искусственный интеллект и другие цифровые решения для повышения операционной эффективности | Концепция RPA – отход от традиционных форм интеграции, которая исторически основана на интерфейсах прикладного программирования (API) «машина-машина».                                                                            |
| Динамические способности компании                                                                          | Разбор успешных и неуспешных кейсов применения операционной стратегии, основанной на динамических способностях. Кросс-функциональная аналитика.                                                                                   |

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

1. Концепция RPA – отход от традиционных форм интеграции, которая исторически основана на интерфейсах прикладного программирования (API) «машина-машина».
2. Операционный менеджмент и промышленность 4.0 и операционные стратегии. Традиционные элементы операционного менеджмента. Операции – основа деятельности любой компании. Разнообразие подходов к выработке операционных стратегий.
3. Оптимизация процессов и операций потока. Минимизация себестоимости продукта\услуги. Матрица количества продуктов Рентабельность отрасли. Анализ пяти сил Портера. Инструменты стратегического анализа. Матрица движения продуктов
4. Разбор успешных и неуспешных кейсов применения операционной стратегии, основанной на динамических способностях. Кросс-функциональная аналитика.

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

**6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

**Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

**Примерные темы индивидуальных консультаций:**

1. Метод критического пути.
2. Цепочка создания ценности.

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

## 6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

### Список вопросов для зачета

Зачет проводится в форме индивидуальной аттестационной работы.

#### ЗАДАНИЕ

В компании по вашему выбору

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

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

При выполнении анализа используйте концепции, терминологию, модели и методики курса «Операционный менеджмент и промышленность 4.0».

#### Структура работы

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

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

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

**Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Операционный менеджмент и промышленность 4.0»**

Таблица 6

**Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

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

|  |  |  |                                                                       |  |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | системы<br>внутреннего<br>контроля<br>действующей<br>нормативной базе |  |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------|--|

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
2. Федеральный закон "О валютном регулировании и валютном контроле" от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).

### 7.2. Основная литература

1. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.– Электрон. текстовые данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Hugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016.– 90 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 127 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
4. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М.– Электрон. текстовые данные.– Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 55 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Mobilis in mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018.– 546 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Элияшева М.И.– Электрон. текстовые данные.– Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017.– 88 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html>.– ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>

8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). – ISBN 978-5-16-006649-3. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
9. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: [https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya\\_ponyatnyh\\_i\\_neponyatnyh\\_instrukciy\\_v\\_oprosah\\_vovlechennosti.docx](https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx)
10. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.
11. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
12. Чертыковцев, В. К. Производственный и Операционный менеджмент и промышленность 4.0: учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 75 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14319-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588703>.

### **7.3. Дополнительная литература**

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

### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

### **7.5. Справочные системы**

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

### **7.6. Иные источники**

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

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Операционный менеджмент и промышленность 4.0»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Операционный менеджмент и промышленность 4.0» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Маркетинг, основанный на данных»**

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

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Директор центра научного прогнозирования профессор ВШЭ  Чулок А.А.

## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 7   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 7   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 13  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 13  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 13  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Маркетинг, основанный на данных» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере маркетинга и маркетинговых коммуникаций в современной бизнес-среде.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных методах маркетинга и видах маркетинговых коммуникаций.
- Формирование осознанного отношения к маркетингу и управлению маркетинговыми коммуникациями в условиях цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере маркетинга и маркетинговых коммуникаций.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Задачи профессиональной деятельности                                                             | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК                                                                                                   | Знания                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Умения                                                                                                                                                                                                                                                | Практический опыт                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта | <b>ПСК-6<sup>1</sup>:</b><br>организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта | Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля<br>Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю<br><br>Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля | Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля<br><br>Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля<br><br>Оценивать соответствие работы системы | Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта |

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

|  |  |  |                                                               |  |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | внутреннего<br>контроля<br>действующей<br>нормативной<br>базе |  |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------|--|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 144 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 20 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 18/18 часов, самостоятельная работа слушателя - 106 часов, форма промежуточной аттестации – зачет (2 часа).

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                      |              | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или) дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных единиц<br>(з.е.) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>       |              | 40                                                              | -                                                                                                                                      |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                       |              | 20                                                              | -                                                                                                                                      |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                                 |                                                                                                                                        |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 18/18                                                           | -                                                                                                                                      |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                            |              | 106                                                             | -                                                                                                                                      |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                          |              | -                                                               | -                                                                                                                                      |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                         | <b>форма</b> | Зачет                                                           | -                                                                                                                                      |
|                                                                         | <b>час.</b>  | 2                                                               |                                                                                                                                        |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>                  |              | 144                                                             | -                                                                                                                                      |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п | Наименование тем                                                                 | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                         | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                |                                                                        |                                        |                                                         |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                  |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                         |                             | В форме практической подготовки                                                                         | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                         |  |                             |                               |                                      |                 |
|      |                                                                                  |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование |                             |                                                                                                         | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование |  |                             |                               |                                      |                 |
|      |                                                                                  |                          |                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                         |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                         |  |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2                                                                                | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                                      | 8                                      |                                                         | 9                           | 10                                                                                                      | 11                             | 12                                                                     | 13                                     | 14                                                      |  | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 5.1  | Современное Маркетинг, основанный на данных: трансформация классических подходов | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                                    |                                        |                                                         | 24                          |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                         |  |                             |                               |                                      |                 |
| 5.2  | Применение цифровых технологий в маркетинге                                      | 24                       | 12                      |                                 | 6                              | 6/6                                                                    |                                        |                                                         | 22                          |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                         |  |                             |                               |                                      |                 |
| 5.3  | Digital-аналитика всех процессов                                                 | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                                    |                                        |                                                         | 24                          |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                         |  |                             |                               |                                      |                 |
| 5.4  | Методологии монетизации цифровых продуктов                                       | 26                       | 12                      |                                 | 6                              | 4/4                                                                    |                                        |                                                         | 26                          |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                         |  |                             |                               |                                      |                 |
|      | Итого:                                                                           | 94                       | 40                      |                                 | 20                             | 18                                                                     |                                        |                                                         | 106                         |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                         |  |                             | ИЗ, ИК                        | 3/2                                  | ПСК-6           |

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

\*\* 3 – зачет

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины по видам занятий

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                            |                                                                                                                                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                  |
| Тема 1     | Что изучает поведенческая экономика? Междисциплинарность подхода.                                                                                          | Человек экономический. Краткая история поведенческой экономики.                                                                          |
| Тема 2     | Что такое рациональность? Альтруизм. Экономический империализм и теория рационального выбора.                                                              | Экономический агент стандартная модель.                                                                                                  |
| Тема 3     | Что исследует поведенческая экономика? Иррациональность. Нестандартные предпочтения.                                                                       | Драйверы нестандартных решений. Где применяется поведенческая экономика? Естественные эксперименты. Лабораторные и полевые эксперименты. |
| Тема 4     | Маркетинг, основанный на поведенческой экономике. Предпочтение с точками отсчета. Социальные предпочтения. Просоциальное поведение и внутренняя мотивация. | Межвременной выбор и неустойчивость предпочтений. Формирование убеждений и принятие решений.                                             |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Маркетинг, основанный на данных» составляет 106 академических часов.

Таблица 5

### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

| Название темы                                                                    | Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Современное Маркетинг, основанный на данных: трансформация классических подходов | Характеристика концепций маркетинга: производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая концепция, концепция холистического маркетинга: маркетинг партнерских отношений; интегрированный маркетинг; внутренний маркетинг; социально-ответственный маркетинг. Клиенто-ориентированность. |
| Применение цифровых технологий в маркетинге                                      | Мультиатрибутивная модель товара. Технология создания нового товара. Основные причины провалов новых товаров на рынке. Ключевые факторы успеха новых товаров на рынке. Нашествие чат-ботов. Тактика Трампа.                                                                              |
| Digital-аналитика всех процессов                                                 | Навык работы в Яндекс.Метрике и знание её особенностей. Excel для маркетолога: самое важное. Практический анализ рекламных кампаний: семантика и SEO.                                                                                                                                    |
| Методологии монетизации цифровых продуктов                                       | Знакомство с интерфейсом Google Data Studio.. Анализ омниканального маркетинга и вводная в SQL для маркетологов. Мультиканальный и омниканальный маркетинг: понятие, принципы                                                                                                            |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | и модели организации. Омниканальные платформы. Применение теории поколений в организации маркетинговой деятельности. Настоящее и будущее технологии Big Data и ее роль в электронной коммерции. Прогноз развития технологий электронной коммерции. Чат-боты: преимущества и недостатки применения, основные типы. |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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

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

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

1. Маркетинг в цифровом бизнесе.
2. Создание потребительской ценности и управление спросом в цифровом бизнесе. Стратегический маркетинг.
3. Создание конкурентного преимущества компании в условиях цифровизации.
4. Управление брендингом и продакт-менеджмент
5. IT-инструменты моделирования потребительского поведения.
6. Новейшие цифровые решения в сфере маркетинговых коммуникаций
7. Цифровые решения для системы маркетинговой аналитики.
8. Анализ бизнес-процессов на основе современных показателей эффективности
9. Монетизация и реклама цифровых продуктов. Выбор модели монетизации. Дизайн цифровых систем
10. Настоящее и будущее технологии Big Data и ее роль в электронной коммерции. Прогноз развития технологий электронной коммерции.

11. Чат-боты: преимущества и недостатки применения, основные типы.

## **6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

### **Список вопросов для зачета**

Зачет проводится в форме контрольной работы.

Примерные темы контрольных работ:

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

### **Требования к контрольной работе.**

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

**Задания:** должны соответствовать содержанию рабочей программы образовательного модуля.

### **Структура работы**

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

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

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

# Оценивание слушателя на зачете по дисциплине « Маркетинг, основанный на данных»

Таблица 6

## Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

| Обозначения |            | Формулировка требований<br>к степени сформированности компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифр.       | Оценка     | Знает                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Умеет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Владеет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1-2         | Не зачтено | Отсутствие знаний                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Отсутствие умений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Отсутствие навыков                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3-5         | Зачтено    | <p>Цели, стратегию и кадровую политику организации. Основы технологии производства и деятельности организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Основы управления социальным развитием организации. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом. Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности труда. Методы анализа количественного и качественного состава персонала.</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, анализ выполнения планов и программ, определение их экономической эффективности.</p> | <p>Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц. Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой. Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала.</p> | <p>Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.</p> <p>Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Постановка стратегических целей в управлении персоналом.</p> <p>Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.</p> <p>Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.</p> |

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **7.1. Нормативно - правовые документы**

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

### **7.2. Основная литература**

1. Фокс Джеффри Как стать волшебником продаж: Правила привлечения и удержания клиентов [Электронный ресурс]/ Фокс Джеффри– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 170 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82889.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Майкл Стелзнер Контент-маркетинг [Электронный ресурс]: новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета/ Майкл Стелзнер– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013.– 282 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39246.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Performance-маркетинг: заставьте интернет работать на вас [Электронный ресурс]/ Г.В. Загребельный [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2020.– 272 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93031.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Лисс Э.М. Деловые коммуникации [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Лисс Э.М., Ковальчук А.С.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дашков и К, 2018.– 344 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85358.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Генералова С.В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров [Электронный ресурс]: практикум/ Генералова С.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2020.– 60 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89231.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва:

ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

8. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>

9. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>

10. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.

11. Реброва, Н.П. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 277 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03466-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560155>.

12. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент: учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 75 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14319-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588703>.

### **7.3. Дополнительная литература**

1. Бест Р. Маркетинг от потребителя/ перевод с английского Павла Миронова. - 6-е изд., перераб. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

2. Брюханова В.Б. Электронный бизнес/ В. Б. Брюханова; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Восточно-Сибирский гос. ун-т технологий и упр." (ФГБОУ ВПО "ВСГУТУ"). - Улан-Удэ: Изд-во ВСГУТУ, 2016.

3. Паркер Дж. Революция платформ: как сетевые рынки меняют экономику - и как заставить их работать на вас / Джеффри Паркер, Маршалл ван Альстин, Санджит Чаудари; перевод с английского Елизаветы Пономаревой. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

4. Генералова С.В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров [Электронный ресурс]: практикум/ Генералова С.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2020.– 60 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89231.html>.– ЭБС «IPRbooks»

### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.retail.ru/news/> - Новости розничной торговли, статьи, исследования

2. <http://www.marketing.rbc.ru> - Портал компании РосБизнесКонсалтинг, включает результаты маркетинговых исследований товарных рынков и рынков услуг, регионов, в помощь маркетологу – бесплатные шаблоны для проведения исследований, новости

3. <http://www.4p.ru> - Электронный журнал по маркетингу, включает статьи по вопросам теории и практики маркетинга, готовые маркетинговые исследования рынков товаров и услуг и др.

#### 7.5. Справочные системы

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

#### 7.6. Иные источники

1. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»

### 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Маркетинг, основанный на данных», проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Маркетинг, основанный на данных» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

**УТВЕРЖДЕНА  
в составе образовательной программы**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Информационные технологии для бизнеса»**

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

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Директор департамента IT проектов \_\_\_\_\_



Мушаков И.В.

## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 7   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 7   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 12  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 13  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 13  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 13  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Информационные технологии для бизнеса» слушателями является получение умений и практических навыков создания, внедрения, функционирования, применения информационных технологий и информационных систем управления, обеспечивающих поддержку работы менеджера.

Задачами освоения дисциплины являются:

- дать слушателям понятия о принципах информатизации в сфере управления предприятием и организацией;
- научить слушателей использовать современные программные средства для решения задач управления и принятия решения;
- научить слушателей строить компьютерные модели, проводить компьютерные эксперименты с моделью;
- научить слушателей анализировать и преобразовывать информационные модели различных объектов и процессов;
- раскрыть возможности применения вычислительной техники в профессиональной деятельности.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Общепрофессиональные компетенции (ОПК)                                                                                                                                                                                                            |                                                                               |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Код и наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                    | Знания                                                                        | Умения                                                 | Практический опыт                                                                                                                                                                                                               |
| <b>ОПК-1<sup>1</sup>:</b> способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления | Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования. | Применять методы анализа бизнес-процессов организации. | Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию. |

## 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 144 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 16 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя - 108 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен (4 часа).

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

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                      |              | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или) дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных единиц<br>(з.е.) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>       |              | 40                                                              | -                                                                                                                                      |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                       |              | 16                                                              | -                                                                                                                                      |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                                 |                                                                                                                                        |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 20/20                                                           | -                                                                                                                                      |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                            |              | 108                                                             | -                                                                                                                                      |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                          |              | -                                                               | -                                                                                                                                      |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                         | <b>форма</b> | Экзамен                                                         | -                                                                                                                                      |
|                                                                         | <b>час.</b>  | 4                                                               |                                                                                                                                        |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>                  |              | 144                                                             | -                                                                                                                                      |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.1 Структура дисциплины**

Таблица 3

| №п/п | Наименование тем                                                                                                                            | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                                                                             |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|      |                                                                                                                                             |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2                                                                                                                                           | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 6.1  | Инструментальные средства компьютерных технологий информационного обслуживания управленческой деятельности.                                 | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 6.2  | Автоматизированные системы управления предприятиями, создание и поддержка потоков информации.                                               | 22                       | 10                      |                                 | 4                              | 6/6                                                 |                                        |                                                          | 32                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 6.3  | Телекоммуникационные технологии в информационных системах управления.                                                                       | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 13<br>0                     |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 6.4  | Информационные системы управления предприятием, использование систем управления базами данных (СУБД) и интегрированных программных пакетов. | 26                       | 10                      |                                 | 4                              | 6/6                                                 |                                        |                                                          | 34                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|      | Итого:                                                                                                                                      | 144                      | 40                      |                                 | 16                             | 20/<br>20                                           |                                        |                                                          | 10<br>8                     |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             | ИК,<br>Э                      | Э/4                                  | ОПК-<br>1       |

\* Э-эссе, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

\*\* Э – экзамен

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

**Содержание дисциплины по видам занятий**

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                         |
| Тема 1     | Понятие информационных технологий, информационные процессы, классификация информационных технологий.                                                                                                                                                                                                                                                  | Организация и средства информационных технологий обеспечения управленческой деятельности.                                                                                                                                                       |
| Тема 2     | Формы, методы и средства автоматизации информационной деятельности в управлении. Средства автоматизации научно-исследовательских работ. Система обработки текстовой документации. Электронные таблицы.                                                                                                                                                | Моделирование как основа решения экономических задач с помощью компьютера. Решение оптимизационных задач. Использование электронных таблиц при решении задач оптимизации. Архивирование файлов.                                                 |
| Тема 3     | Средства информационных и коммуникационных технологий. Программные и аппаратные компоненты вычислительной сети.                                                                                                                                                                                                                                       | Глобальная сеть Интернет. Всемирная паутина (WWW). Адресация в Интернет. Ресурсы Интернет. Средства и методы защиты информации.                                                                                                                 |
| Тема 4     | Понятие информационной системы (ИС). Классификация информационных систем управления. Структура простейшей информационной системы. Системы электронной обработки данных. Системы поддержки принятия решений. Системы автоматизации офиса. Роль и место менеджера на стадиях жизненного цикла создания, развития и эксплуатации информационной системы. | Интеллектуальные технологии и системы. Применение интеллектуальных технологий в экономических системах. Функциональные и обеспечивающие подсистемы. Задачи проектирования. Этапы проектирования ИС. Модели данных. Базы данных. СУБД MS Access. |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Информационные технологии для бизнеса» составляет 108 академических часов.

Таблица 5

### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

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

|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Инструментальные средства компьютерных технологий информационного обслуживания управленческой деятельности.                                 | Автоматизация рабочего процесса на примере оформления и регистрации командировочных удостоверений в MS Excel.                                                            |
| Автоматизированные системы управления предприятиями, создание и поддержка потоков информации.                                               | Автоматизация процесса календарного планирования и управления средствами MS Excel.                                                                                       |
| Телекоммуникационные технологии в информационных системах управления.                                                                       | Автоматизация процессов планирования и управления средствами MS Outlook.                                                                                                 |
| Информационные системы управления предприятием, использование систем управления базами данных (СУБД) и интегрированных программных пакетов. | Автоматизация и моделирование бизнес-процессов в MS Excel. Модель сбыта, отражающая увеличение числа продаж при увеличении затрат на рекламу и уменьшении нормы прибыли. |

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

| №   | Темы                                                                                      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Организация и средства информационных технологий обеспечения управленческой деятельности. |
| 2.  | Основные понятия систем управления, информационных систем.                                |
| 3.  | Открытые и закрытые системы.                                                              |
| 4.  | Классификация информационных систем управления.                                           |
| 5.  | Обеспечивающая и функциональная части АИС.                                                |
| 6.  | Техническое и программное обеспечение информационных систем.                              |
| 7.  | Системы управления базами данных (СУБД). Виды СУБД, архитектура СУБД.                     |
| 8.  | Концепции виртуального предприятия в условиях глобализации.                               |
| 9.  | Методы проектирования информационных систем.                                              |
| 10. | Этапы разработки автоматизированных информационных систем.                                |

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

### **Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

1. Внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры. Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе
2. Три пути внедрения цифровых технологий в бизнесе
3. Эволюция платформ в экосистемы. Понятие экосистемы и ее влияние на бизнес. Как использовать экосистемы с выгодой для бизнеса.
4. Понятие базы данных. Системы управления базами данных.
5. Понятие и классификация экономических информационных систем. Области применения и примеры реализации информационных систем.
6. Понятие информационной системы, подсистемы. Открытые и закрытые системы.
7. Понятие, структура и принципы работы сети Интернет. Протокол передачи данных ТСР/IP. Ресурсы Интернет.
8. Системы управления базами данных (СУБД). Виды СУБД. Архитектура СУБД.
9. Способы создания WWW-страниц.
10. Структура жизненного цикла информационной системы.
11. Техническое и программное обеспечение информационных систем.
12. Типы и классификация компьютерных сетей.

### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

#### **Промежуточная аттестация – экзамен в форме презентации.**

*Цель работы:* повторение теоретической части учебного материала по отдельным темам курса, закрепление навыков создания презентаций в приложении MS Power Point.

*Объем работы* 10 – 15 слайдов, включая титульный слайд, слайд с оглавлением, слайды-приложения с диаграммами и таблицами, список литературы.

*Форма отчетности.* Презентация должна иметь: титульный лист, оглавление с гиперссылками на разделы и подразделы, текст работы, состоящий из введения, рассматриваемых вопросов и заключения, список литературы. Каждый слайд должен иметь управляющие кнопки для перехода к оглавлению.

Демонстрация презентации проходит под управлением докладчика в полноэкранном режиме, при этом докладчик должен полностью контролировать ход демонстрации. Наименование тем для подготовки презентаций приведены ниже.

#### **Примерные задания для подготовки к промежуточной аттестации (презентации):**

1. Internet Explorer. Навигация по WWW-сайтам. Способы сохранения WWW-страниц.

2. Адресация в Интернет. Доменная система имен. Универсальный указатель ресурсов (URL-адреса).
3. Аппаратные компоненты вычислительной сети.
4. Глобальная компьютерная сеть Интернет.
5. Жизненный цикл информационных систем.
6. Классификация информационных систем по уровню управления предприятием.
7. Концепция открытых информационных систем.
8. Локальная вычислительная сеть. Серверы и рабочие станции. Топология сети.
9. Локальные вычислительные сети. Основные понятия и классификация. Программные компоненты вычислительной сети.
10. Методы проектирование информационных систем.
11. Модели данных. Сетевые и иерархические модели. Реляционная модель данных. Объектно-ориентированная модель.
12. Обеспечивающая и функциональная части экономических информационных систем.
13. Основные процессы жизненного цикла. Модели жизненного цикла информационной системы.
14. Основные составляющие корпоративных информационных систем.
15. Понятие базы данных. Системы управления базами данных.
16. Понятие и классификация экономических информационных систем. Области применения и примеры реализации информационных систем.
17. Понятие информационной системы, подсистемы. Открытые и закрытые системы.
18. Понятие, структура и принципы работы сети Интернет. Протокол передачи данных TCP/IP. Ресурсы Интернет.
19. Системы управления базами данных (СУБД). Виды СУБД. Архитектура СУБД.
20. Способы создания WWW-страниц.
21. Структура жизненного цикла информационной системы.
22. Техническое и программное обеспечение информационных систем.
23. Типы и классификация компьютерных сетей.

**Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Информационные технологии для бизнеса»**

Таблица 6

**Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

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

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 12.12.2023) "Об информации, информационных технологиях и о защите информации".
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
3. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

### 7.2. Основная литература

1. Кудинов Ю.И. Интеллектуальные информационные системы [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Кудинов Ю.И.– Электрон. текстовые данные.– Липецк, Саратов: Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2020.– 63 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92828.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Интеллектуальные системы [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ А.М. Семенов [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, 2020.– 236 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91871.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Покровский В.В. Математические методы в бизнесе и менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Покровский В.В.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Лаборатория знаний, 2020.– 111 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6509.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znaniyum.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-

- 006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
7. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
8. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
9. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
10. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
11. Информационные технологии в менеджменте: учебник и практикум для вузов / Е. В. Майорова [и др.]; под редакцией Е. В. Майоровой. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 310 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20236-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560984>.
12. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583996>.

### **7.3. Дополнительная литература**

1. Ключко И.А. Информационные технологии в профессиональной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Ключко И.А.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 292 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80327.html>.– ЭБС «IPRbooks»

### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

### **7.5. Справочные системы**

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

## 7.6. Иные источники

1. Журнал «Информационные технологии»

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «ИТ в бизнесе» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Информационные технологии для бизнеса» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Организация и люди»**

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

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Заместитель директора Центра международных программ MBA ФМОиБ РАНХиГС  
степень MBA \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Шермет М.А.

## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 8   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 8   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 14  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 14  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 14  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «**Организация и люди**» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами в современных условиях ведения бизнеса.

Задачами дисциплины является:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Виды деятельности                                                             | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК                                                   | Знания                                                                                                                                                                                                                                                  | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Практический опыт                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом | <b>ПСК-3<sup>1</sup>:</b><br>коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации | Методов оценки эффективности системы управления персоналом<br><br>Технологий разработки бизнес-проектов в области управления персоналом для целей консультирования<br><br>Основ управления проектами в области управления персоналом<br><br>Методологии | Осуществлять сбор, систематизацию и оценку информации в соответствии с целями консультирования в области стратегического управления персоналом<br><br>Обеспечивать формирование целей развития руководителя и организации для повышения качества управленческих решений руководителя для реализации стратегии<br><br>Составлять планы действий по достижению целей | Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. |

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

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>коучинга<br/>руководителя<br/>организации</p> <p>Целей,<br/>содержания,<br/>технологий и<br/>результатов<br/>консультирования<br/>по<br/>стратегическому<br/>управлению<br/>персоналом</p> <p>Основных<br/>метрик и<br/>аналитических<br/>срезы по<br/>вопросам<br/>эффективности<br/>автоматизации<br/>и/или<br/>цифровизации<br/>процессов<br/>управления<br/>персоналом</p> <p>Порядка<br/>подготовки,<br/>оформления,<br/>ведения и<br/>хранения<br/>документов по<br/>консультационному проекту в<br/>области<br/>управления<br/>персоналом</p> | <p>коучинга<br/>руководителя с<br/>учетом особенностей<br/>управляемой<br/>организации</p> <p>Оценивать результаты<br/>коучинга</p> <p>Обсуждать с<br/>руководителем<br/>действия по<br/>достижению целей<br/>программы коучинга</p> <p>Осуществлять<br/>деловые<br/>коммуникации и<br/>взаимодействие с<br/>должностными<br/>лицами организации и<br/>иными участниками<br/>проекта на всех этапах<br/>консультирования</p> <p>Работать со<br/>специализированными<br/>информационными<br/>системами и<br/>цифровыми сервисами<br/>организации в области<br/>управления<br/>персоналом</p> |  |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 144 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 18 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя - 106 часов, форма промежуточной аттестации – зачет (2 часа).

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                   |              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | 40                                                     | -                                                                                                                          |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 18                                                     | -                                                                                                                          |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                        |                                                                                                                            |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 20/20                                                  | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | 106                                                    | -                                                                                                                          |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                       |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | Зачет                                                  | -                                                                                                                          |
|                                                                      | <b>час.</b>  | 2                                                      |                                                                                                                            |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | 144                                                    | -                                                                                                                          |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п | Наименование тем                                                    | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                     |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|      |                                                                     |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2                                                                   | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 7.1  | Новый формат организации и управление человеческим капиталом        | 18                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 30                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 7.2  | Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации | 18                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 26                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 7.3  | Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации       | 20                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 22                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 7.4  | Дизайн систем управления и организационной архитектуры              | 18                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 40                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 7.5  | Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.          | 20                       | 6                       |                                 | 2                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|      | Итого:                                                              | 144                      | 40                      |                                 | 18                             | 20/20                                               |                                        |                                                          | 106                         |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             | ИЗ, ИК                        | 3/2                                  | ПСК-3           |

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

\*\* 3 – зачет

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                     | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                            |
| Тема 1     | Управление человеческими ресурсами при реализации инновационного проекта.                                                                                       | Управление человеческим капиталом: стратегия перемен. Иерархия и баланс процессов реализации инновационного проекта.                                               |
| Тема 2     | Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами.                                                                                                       | Особенности цифровизации в работе с персоналом. Международные тенденции в области управления персоналом                                                            |
| Тема 3     | Современные виды и технологии инжиниринга. Бережливое производство в цифровом бизнесе. Бизнес-модели инжиниринга производств.                                   | Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях дигитализации. Уровни зрелости используемых технологий. Особенности российского рынка инжиниринга.                        |
| Тема 4     | Общие принципы организационного дизайна. Современная теория и практика стратегического организационного дизайна.                                                | Организационные структуры и процессы в цифровом бизнесе.                                                                                                           |
| Тема 5     | Комплексный анализ эффективности организационного дизайна. Система интегральных индикаторов эффективности и результативности организационного дизайна компании. | Методологический инструментарий диагностики организационных патологий, оценка эффективности организационного дизайна с учетом конвергенции технологии компетенций. |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Организация и люди**» составляет 106 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

| Название темы                         | Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение                                                                             |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Новый формат организации и управление | Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях.<br>Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения |

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| человеческим капиталом                                              | <p>персонала. Где мир и где Россия?</p> <p>Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы.</p> <p>Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.</p> <p>Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях?</p> <p>Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками?</p> <p>Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития.</p> <p>Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает?</p> <p>Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.</p> |
| Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации | <p>Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.</p>                                                                                                                                                                  |
| Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации       | <p>Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Дизайн систем управления и организационной архитектуры              | <p>Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.          | <p>Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

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

1. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения персонала. Где мир и где Россия?
2. Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.

3. Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса
4. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях?
5. Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
6. Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях.
7. Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
8. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.
9. Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы.
10. Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития.
11. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает?
12. Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
13. Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками?

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

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

18. Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами.

**6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

**Список вопросов для зачета**

Зачет проводится в форме контрольной работы.

**Примерные темы контрольных работ:**

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

**Оценивание слушателя на зачете по дисциплине  
«Организационное поведение и развитие»**

Таблица 6

**Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

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

|  |  |                       |                                                                               |  |
|--|--|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | политику организации. | структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц. |  |
|--|--|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--|

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
3. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).

### 7.2. Основная литература

1. Вайсс Антонио. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]/ Вайсс Антонио – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 400 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82969.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.– Электрон. текстовые данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>
3. Дипак Лал. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты [Электронный ресурс]/ Дипак Лал – Электрон. текстовые данные. – Москва, Челябинск: Социум, 2020. – 338 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/96427.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Маурер Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен [Электронный ресурс]/ Маурер Роберт– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82402.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Hugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. – 90 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
8. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
9. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.

10. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.

11. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582749>.

### **7.3. Дополнительная литература**

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

### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

### **7.5. Справочные системы**

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

### **7.6.Иные источники**

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

## **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

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

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины (модуля) «Организация и люди» у слушателя сформированы компетенции:

| Компетенция (код, содержание)                                                            | Индикаторы                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПСК-3:</b> коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации | Предполагает оказание помощи руководителю по стратегическому управлению персоналом организации |

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Стратегия и управление изменениями»**

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

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(ЕМВА)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

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



Чумак С.А.

## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 7   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 7   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 13  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 13  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 13  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами дисциплины является:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Задачи профессиональной деятельности                                          | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК                                                                                    | Знания                                                                                                                                                                                                                                                            | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Практический опыт                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом | <b>ПСК-4<sup>1</sup>:</b><br>реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации | Методы оценки процессов и документов по управлению персоналом<br><br>Технологии бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования<br><br>Технологии и методы разрешения конфликтов<br><br>Нормы этики консультирования и делового общения | Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом<br><br>Обсуждать с руководителем потенциал повышения эффективности системы управления персоналом<br><br>Обсуждать с руководителем планы внедрения проектов развития структуры и реинжиниринга процессов системы управления персоналом | Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.<br>Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. |

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

|  |  |  |                                                                             |  |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | Разрешать<br>конфликтные и<br>сложные ситуации<br>межличностного<br>общения |  |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|--|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 126 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 16 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя - 90 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                      |              | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или) дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных единиц<br>(з.е.) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>       |              | 40                                                              | -                                                                                                                                      |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                       |              | 16                                                              | -                                                                                                                                      |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                                 |                                                                                                                                        |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 20/20                                                           | -                                                                                                                                      |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                            |              | 90                                                              | -                                                                                                                                      |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                          |              | -                                                               | -                                                                                                                                      |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                         | <b>форма</b> | Экзамен                                                         | -                                                                                                                                      |
|                                                                         | <b>час.</b>  | 4                                                               |                                                                                                                                        |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>                  |              | 126                                                             | -                                                                                                                                      |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п | Наименование тем                                                                            | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                           |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                             |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                           |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|      |                                                                                             |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2                                                                                           | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                        | 14                                     |                                                          | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 8.1. | Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта | 20                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 22                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                           |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 8.2  | «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии                            | 18                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 20                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                           |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 8.3  | Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен                                   | 16                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                           |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 8.4  | Управление изменениями                                                                      | 22                       | 6                       |                                 | 2                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                           |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 8.5  | Инновации и agile-стратегия в цифровую эпоху                                                | 20                       | 6                       |                                 | 2                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                           |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|      | Итого:                                                                                      | 126                      | 40                      |                                 | 16                             | 20/20                                               |                                        |                                                          | 90                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                           |                                        |                                                          |                             | ИЗ, ИК                        | Э/4                                  | ПСК-4           |

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

\*\* Э – экзамен

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

**Содержание дисциплины по видам занятий**

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                        | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                    |
| Тема 1     | Стратегии бизнеса в условиях цифровой трансформации.                                                                                                               | Отраслевые особенности стратегического планирования бизнеса в условиях цифровизации: типы и способы трансформации. Современные модели стратегического управления жизненным циклом продукта |
| Тема 2     | Стратегическое планирование с учетом ресурсной базы компании: оптимизация бизнес-процессов, внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры.   | Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе                                                                                                                                                |
| Тема 3     | Разработка, реализация и оценка эффективности плана стратегического развития бизнеса в условиях цифровизации. Практика российского бизнеса в области цифровизации. | Национальные программы по стимулированию процессов цифровизации в современном обществе. Лучшие мировые практики стратегического управления цифровизацией бизнеса                           |
| Тема 4     | Модели и стратегии внедрения изменений. Сопротивление изменениям.                                                                                                  | Стратегии преодоления сопротивления. Коммуникация при внедрении изменений.                                                                                                                 |
| Тема 5     | Управление стратегическим развитием инновационного проекта.                                                                                                        | Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса                                                                                                                                  |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Стратегия и управление изменениями» составляет 90 академических часов.

Таблица 5

**Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение**

| Название темы                                                                               | Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта | Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс. Школа обучения: формирование |

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

#### Индивидуальные задания для проверки самостоятельной работы

| № | Содержание задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Описание основных школ стратегического менеджмента и применимость их к конкретной ситуации. Объем задания – 2-3 стр.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2 | Формулирование миссии конкретной организации и построение дерева ее стратегических целей. Объем задания – 2-3 стр.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3 | Построение СВОТ-матрицы организации и выбор актуального квадранта. Объем задания – 2-3 стр.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4 | Подготовка примеров описания стратегий организации.<br>Слушатель должен дать общее описание стратегий организации, указать её цели, изложить причины выбора, а также дать информацию по найденным результатам этой кампании. В заключении слушатель дает общую оценку того, по какой причине был сделан данный выбор и был ли, по мнению слушателя оправдан подобный выбор. Объем задания – 2-3 стр. |

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

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

### **6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

#### **Список вопросов для экзамена**

Экзамен проводится в форме контрольной работы.

Примерные темы контрольных работ:

1. Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта
2. «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии стартапа
3. Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен
4. Стратегии внедрения изменений
5. Инновации и agile-стратегия в цифровую эпоху.
6. Текущая мощь, потенциал и будущие возможности цифровых платформ
7. Типизация платформ: коммуникации, цифровая платформа предприятия и платформа в цепи поставок
8. Как устроены цифровые платформы и в чем их преимущества. Как найти свое место в рамках строящихся цифровых платформ с максимальной выгодой для компании.

9. Эволюция платформ в экосистемы. Понятие экосистемы и ее влияние на бизнес. Как использовать экосистемы с выгодой для бизнеса.
10. Изменение в бизнес – моделях. Выгоды и угрозы. Индустрии 4.0: как воспользоваться возможностями.
11. Ключевой вопрос: как мы можем наиболее эффективно использовать цифровые технологии?

**Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине  
«Стратегия и управление изменениями»**

Таблица 6

**Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

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

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

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

### 7.2. Основная литература

1. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 127 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
2. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М.– Электрон. текстовые данные.– Москва, Саратов: Международная

- академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 55 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Mobilis in mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018.– 546 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
7. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
8. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.
9. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
10. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583321>.

### 7.3. Дополнительная литература

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

#### 7.4. Интернет-ресурсы

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

#### 7.5. Справочные системы

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

#### 7.6. Иные источники

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

### 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

### 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

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

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Личная эффективность руководителя»**

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

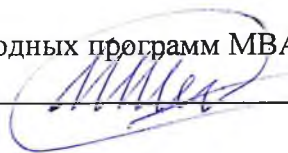
**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Заместитель директора Центра международных программ МВА ФМОиБ РАНХиГС  
степень МВА \_\_\_\_\_ Шермет М.А.



## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 6   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 8   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 8   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 10  |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 11  |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 11  |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 15  |
| 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 .....                                                                                          | 16  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 16  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 16  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 17  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Личная эффективность руководителя» является формирование и развитие профессиональных компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в области менеджмента.

Задачами дисциплины является:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Задачи профессиональной деятельности | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК, ЛКК                                                                                                                                        | Знания                                                                  | Умения                                                                                                                                                                                                                 | Практический опыт                                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегическое управление персоналом | <b>ЛКК-1:</b><br>способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень                                                                                                             | Методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций. | Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала.                                                                                                                                       | Разработка планов профессиональной карьеры работников.                                      |
| Стратегическое управление персоналом | <b>ЛКК-2:</b><br>способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли | Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.     | Определять критерии формирования кадрового резерва организации. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры. | Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию. |
| Стратегическое                       | <b>ЛКК-3:</b><br>способность                                                                                                                                                                      | Основ профессиональной                                                  | Анализировать уровень общего                                                                                                                                                                                           | Формирование кадрового резерва                                                              |

|                                      |                                                                                                                                                                         |                                                                                        |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| управление персоналом                | выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный в принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы       | ориентации. Трудового законодательство и иных актов, содержащих нормы трудового права. | развития профессиональной квалификации персонала. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала.                                                | Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.                                                                                                                                                                                 |
| Стратегическое управление персоналом | <b>ЛКК-4:</b> способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю | Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.                    | Соблюдать нормы этики делового общения.                                                                                                                         | Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.                                                                                                                                                                          |
| Организационно-управленческая        | <b>ДПК-1:</b> способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач                     | Сущности бизнеса и стратегического управления в условиях рынка                         | Анализировать рынок и рыночную конъюнктуру, изучать поведение потребителей, оценивать конкурентоспособность продукции и вырабатывать мероприятия по её гарантии | Владение современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике |
| Организационно                       | <b>ДПК-2:</b> умение применять                                                                                                                                          | Методики командообразования,                                                           | Выбирать конструктивные                                                                                                                                         | Владение навыками                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                  |                                                       |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |
|------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - управленческая | знания и навыки командообразования и работы в команде | общие формы и методы организации деятельности команды, коммуникации и кооперации, основные теории лидерства и стили руководства | стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования, расставлять приоритеты, осваивать и использовать современные коммуникативные технологии и инструменты для осуществления командной работы | использования инструментов познавательной деятельности и методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей в командной работе |
|------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Общепрофессиональные компетенции (ОПК)                                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Код и наименование компетенции                                                                                                                     | Знания                                                                                                                                                                              | Умения                                                                                                                                                                                                         | Практический опыт                                                                                                                                    |
| <b>ОПК-2<sup>1</sup>:</b> способность использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач | Базовых основ информатики, структурного построения информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования. | Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации. | Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала |

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 186 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 80 часов, в том числе лекции – 36 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 36/36 часов, самостоятельная работа 106 - часов, форма промежуточной аттестации – экзамен (8 часов).

Таблица 2

#### Объем дисциплины

| Вид учебной работы                              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контактная работа слушателя с преподавателем, в | 80                                                     | -                                                                                                                          |

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 958).

|                                                                         |              |            |   |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|---|
| <b>том числе:</b>                                                       |              |            |   |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                       |              | 36         | - |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |            |   |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 36/36      | - |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                            |              | 106        | - |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                          |              | -          | - |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                         | <b>форма</b> | Экзамен    | - |
|                                                                         | <b>час.</b>  | 8          |   |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>                  |              | <b>186</b> | - |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п | Наименование тем                                                                  | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          |       | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|----|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                   |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          | Всего |                             | В форме практической подготовки                                                                         | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               |                                      |                 |
|      |                                                                                   |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |       |                             |                                                                                                         | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |    |                             |                               |                                      |                 |
| 1    | 2                                                                                 | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9     | 10                          | 11                                                                                                      | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15 | 16                          | 17                            | 18                                   |                 |
| 9.1. | Работа в команде, управление распределенными /удаленными / виртуальными командами | 40                       | 16                      |                                 | 8                              | 8                                                   |                                        |                                                          | 18    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               | ЛКК-1<br>ЛКК-2<br>ДПК-1<br>ДПК-2     |                 |
| 9.2  | Искусство коммуникаций                                                            | 40                       | 16                      |                                 | 8                              | 8                                                   |                                        |                                                          | 28    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               | ЛКК-3<br>ЛКК-4<br>ДПК-1<br>ДПК-2     |                 |
| 9.3  | Цифровое лидерство                                                                | 40                       | 16                      |                                 | 8                              | 8                                                   |                                        |                                                          | 42    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               | ОПК-2                                |                 |
| 9.4  | Эмоциональный интеллект и ментальные ловушки                                      | 40                       | 16                      |                                 | 8                              | 8                                                   |                                        |                                                          | 40    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               | ЛКК-1<br>ЛКК-2<br>ДПК-1<br>ДПК-2     |                 |

|     |                           |            |                |  |    |           |  |  |            |  |  |  |  |  |  |  |   |     |                                                             |
|-----|---------------------------|------------|----------------|--|----|-----------|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|---|-----|-------------------------------------------------------------|
| 9.5 | Результативные переговоры | 40         | 1<br>6         |  | 8  | 8         |  |  | 42         |  |  |  |  |  |  |  |   |     | ДПК-1<br>ДПК-2                                              |
|     | Итого:                    | <b>186</b> | <b>8<br/>0</b> |  | 36 | 36/<br>36 |  |  | <b>106</b> |  |  |  |  |  |  |  | К | Э/8 | ЛКК-1<br>ЛКК-2<br>ЛКК-3<br>ЛКК-4<br>ДПК-1<br>ДПК-2<br>ОПК-2 |

\* К – кейс

\*\* Э – экзамен

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины по видам занятий

| Номер темы | Содержание темы                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                             | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                          |
| Тема 1     | Командообразование и методы групповой работы в условиях цифровой трансформации бизнеса. | Управление распределенной командой: планирование, организация, мотивация и контроль                                                                                                                              |
| Тема 2     | Эффективные методы и инструменты коммуникации при ведении цифрового бизнеса.            | Ораторское искусство и практика публичных выступлений перед различными типами аудиторий: необходимые умения и навыки                                                                                             |
| Тема 3     | Личная эффективность: виды, методы оценки и способы повышения.                          | Развитие лидерских качеств в условиях цифровой трансформации бизнеса                                                                                                                                             |
| Тема 4     | Управление командой и эмпатия: методы развития эмоционального интеллекта.               | Особенности преодоления ментальных и психологических ловушек в работе                                                                                                                                            |
| Тема 5     | Своеобразие переговорного процесса и его отличие от других форм деловой коммуникации.   | Стратегии ведения переговоров: выявление и анализ подходов и личностных стратегий участников, влияющих на результат переговоров. Совершенствование навыков по подготовке и проведению результативных переговоров |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Личная эффективность руководителя**» составляет 106 академических часов.

Таблица 5

### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

| Название темы                                                                    | Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Работа в команде, управление распределенными, удаленными/ виртуальными командами | Как пользоваться средствами виртуальной коммуникации: особенности, правила и этикет. Ключевые компетенции менеджера виртуальной команды проекта. Как построить виртуальную команду: ключевые шаги.                                                                                                                                                          |
| Искусство коммуникаций                                                           | Национальные особенности деловой коммуникации. Международная субкультура переговоров – их специфика в странах Запада и Востока. Кросс-культурный анализ и национальные подходы в вопросах: формирования делегаций и механизма принятия решений; ценностных ориентаций, особенностей восприятия и мышления; особенностях поведения и характерных тактических |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | приемов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Цифровое лидерство                           | Теория лидерства Д. МакГрегора. Теория Z У.Оучи. Модель лидерства Р.Лайкерта. Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла. «Цифровые чемпионы». Экосистема решений для клиентов. Операционная экосистема. Технологическая экосистема. Кадровая экосистема.                                                    |
| Эмоциональный интеллект и ментальные ловушки | Модели культурного интеллекта. Типы культурной компетенции. Источники культурной компетенции. Использование ИТ для развития эмоционального и культурного интеллектов.                                                                                                                                                                                                       |
| Результативные переговоры                    | Техника аргументации (риторические методы: противоречия, "извлечения выводов", сравнения, "да-но", "бумеранга", видимой поддержки и т.д.; спекулятивные методы: преувеличения, анекдота, ссылки на авторитет, апелляции, дискредитации, искажения и т.д.). Применяемые риторические выразительные средства (наглядные, впечатляющие, эстетические, коммуникативные и т.д.). |

### **Индивидуальные задания для проверки самостоятельной работы.**

Текущий контроль (индивидуальное задание) предполагает выполнение письменной работы – эссе.

Требования к эссе:

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

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

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

- При обращении к преподавателю по эл. Почте необходимо сохранять всю переписку в теле письма;

Примерные темы эссе:

1. Специфика спроса на обучающие программы по коммуникации в постперестроечной России.
2. Этические основы делового общения в дореволюционной и современной России (по материалам гильдийских купеческих уставов и корпоративных кодексов современных компаний).
3. Роли и стили менеджмента сквозь призму «общества спектакля».
4. Профессиональный словарь эксперта по организационным коммуникациям.
5. Медийный психологический портрет успешного специалиста по коммуникациям на рынке современных консультационных услуг.
6. Специфика коммуникаций на разных этапах социального проекта.
7. Сложности коммуникаций в кросс-культурной среде.
8. Коммуникации в формальных и неформальных коллективах.
9. Мифы и демифологизация современных технологий публичных выступлений.
10. Специфика адаптации западных технологий делового общения в России.
11. Коммуникации деловой элиты в медийном пространстве в России и за рубежом.
12. Современные типологии личности. Сравнительный анализ.
13. Гендерная коммуникация: мифы и реальность.
14. Построение аргументации в деловых переговорах (примеры из российских и зарубежных деловых изданий).
15. Виды психологических игр в деловом общении (на примере 2-х игр).
16. Отличительные особенности российской публичной коммуникации.
17. Коммуникативные инструменты в работе с корпоративной культурой компании.
18. Роль доверия в коммуникациях на разных стадиях проектного цикла.
19. Виды коммуникативной дискриминации и их преодоление руководителем.
20. Тренды развития коммуникативных компетенций в компании (российский и зарубежный опыт по материалам деловой литературы и периодики).
21. Личность и коммуникации лидера.
22. Роль эмоционального интеллекта в лидерстве.
23. Управление талантливыми людьми – как непрерывный процесс управления конфликтами.
24. Старый и новый подход в выращивании лидеров: коммуникации в обучении.
25. Манипуляция и убеждение в деловой практике на примере кейсов из Harvard Business Review.
26. Психологическое айкидо и его применение в бизнесе.

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

1. Личная эффективность: виды, методы оценки и способы повышения.
2. Развитие лидерских качеств в условиях цифровой трансформации бизнеса

3. Стратегии ведения переговоров: выявление и анализ подходов и личностных стратегий участников, влияющих на результат переговоров.
4. Командообразование и методы групповой работы в условиях цифровой трансформации бизнеса.
5. Управление распределенной командой: планирование, организация, мотивация и контроль.
6. Управление командой и эмпатия: методы развития эмоционального интеллекта. Особенности преодоления ментальных и психологических ловушек в работе.
7. Эффективные методы и инструменты коммуникации при ведении цифрового бизнеса. Ораторское искусство и практика публичных выступлений перед различными типами аудиторий: необходимые умения и навыки.
8. Конструктивный и деструктивный конфликты.
9. Управление стрессом в публичном общении.
10. Технологии и механизмы манипуляции в деловом общении. Защита от манипуляции.

## **6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

Экзамен проводится в форме контрольной работы.

### **Примерные темы контрольных работ**

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

### **Требования к контрольной работе.**

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

**Задания:** должны соответствовать содержанию рабочей программы образовательного модуля.

#### **Структура работы**

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

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

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

## **Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Личная эффективность»**

## Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

| Обозначения |                      | Формулировка требований<br>к степени сформированности компетенции                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифр.       | Оценка               | Знает                                                                                                                                                                             | Умеет                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Владеет                                                                                                                                                                                                          |
| 1-2         | Не удовлетворительно | Отсутствие знаний                                                                                                                                                                 | Отсутствие умений                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Отсутствие навыков                                                                                                                                                                                               |
| 3           | Удовлетворительно    | Основы социологии, психологии, экономики труда и управления социальным развитием организации. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения.      | Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.                                                                                                                                                                                          | Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.                                                                              |
| 4           | Хорошо               | Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций.                                       | Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. Определять критерии формирования кадрового резерва организации. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры. | Разработка планов профессиональной карьеры работников. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.                                                               |
| 5           | Отлично              | Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. Основы профессиональной ориентации. Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права. | Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Соблюдать нормы этики делового общения.                                                                                                                 | Формирование кадрового резерва. Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию. |

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **7.1. Нормативно-правовые документы**

1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ, редакция от 18.07.2019 № 183-ФЗ.
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
3. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

### **7.2. Основная литература**

1. Уитмор Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства [Электронный ресурс]/ Уитмор Джон– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 319 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82612.html>– ЭБС «IPRbooks»
2. Юрген Аппело. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами [Электронный ресурс]/ Юрген Аппело– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 536 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82577.html>– ЭБС «IPRbooks»
3. Кови Стивен. Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала [Электронный ресурс]/ Кови Стивен– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 96 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82488.html>– ЭБС «IPRbooks»
4. Джеффри Лайкер Лидерство на всех уровнях бережливого производства [Электронный ресурс]: практическое руководство/ Джеффри Лайкер, Йорго Трахилис– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 335 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82615.html>– ЭБС «IPRbooks»
5. Дэниел Гоулман Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Электронный ресурс]/ Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2020.– 304 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93042.html>– ЭБС «IPRbooks»
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: [https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya\\_ponyatnyh\\_i\\_neponyatnyh\\_instrukciy\\_v\\_oprosah\\_vovlechennosti.docx](https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx)
8. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 291 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14723-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/544419>.
9. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 429 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08397-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/535903>.

10. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.
11. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
12. 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, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587547>.

### **7.3. Дополнительная литература**

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

### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

### **7.5. Справочные системы**

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

### **7.6. Иные источники**

1. Журнал «Лидерство и менеджмент»

## **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

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

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

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

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

## **9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

В результате освоения дисциплины «Личная эффективность руководителя» у слушателя сформированы компетенции:

| <b>Компетенция (код, содержание)</b>                                                                                                                                                    | <b>Индикаторы</b>                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЛКК-1: способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень                                                                                                             | Использует общекультурный и профессиональный уровень                                                                    |
| ЛКК-2: способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли | Использует лидерские качества в принятии решений                                                                        |
| ЛКК-3: способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный в принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы    | Использует лидерские качества в принятии решений                                                                        |
| ЛКК-4: способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю                        | Овладевает личными качествами, необходимые руководителю                                                                 |
| ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач                                            | Интегрирует различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач |
| ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде                                                                                                           | Применяет знания и навыки командообразования и работы в команде                                                         |

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Проектный практикум»**

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

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(ЕМВА)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2025

**Авторы–составители:**

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

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 7   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 7   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 14  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 14  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 14  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «**Проектный практикум**» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере управления проектами.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных подходах к управлению проектами.
- Формирование осознанного отношения к управлению проектами на основе понимания ключевых особенностей ведения цифрового бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере управления digital-проектами.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Задачи профессиональной деятельности                                                             | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК                                                                                                   | Знания                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Практический опыт                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта | <b>ПСК-6<sup>1</sup>:</b><br>организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта | Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля<br>Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю<br><br>Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы | Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля<br><br>Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля<br><br>Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе | Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта |

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

|  |  |                         |  |  |
|--|--|-------------------------|--|--|
|  |  | внутреннего<br>контроля |  |  |
|--|--|-------------------------|--|--|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 100 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 40 часов, в том числе лекции – 18 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя - 62 часов, форма промежуточной аттестации – зачет (2 часа).

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                      |              | Количество часов<br>(час.) и (или)<br>зачетных единиц<br>(з.е.) | С применением электронного<br>обучения и (или) дистанционных<br>образовательных технологий<br>(час.) и (или) зачетных единиц<br>(з.е.) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>       |              | 40                                                              | -                                                                                                                                      |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                       |              | 18                                                              | -                                                                                                                                      |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                                 |                                                                                                                                        |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) /<br>Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 20/20                                                           | -                                                                                                                                      |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                            |              | 62                                                              | -                                                                                                                                      |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                          |              | -                                                               | -                                                                                                                                      |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                         | <b>форма</b> | Зачет                                                           | -                                                                                                                                      |
|                                                                         | <b>час.</b>  | 2                                                               |                                                                                                                                        |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>                  |              | 100                                                             | -                                                                                                                                      |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п  | Наименование тем                                                               | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                         | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                         | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|       |                                                                                |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                         |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                         |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                                                |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
| 1     | 2                                                                              | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                         | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                         | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 10.1. | Стейкхолдеры в проекте                                                         | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                         | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                         |                             |                               |                                      |                 |
| 10.2  | Обзор методов управления проектами, современные подходы (Agile, Scrum, Kanban) | 26                       | 1<br>2                  |                                 | 6                              | 6/6                                                 |                                        |                                                         | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                         |                             |                               |                                      |                 |
| 10.3  | Оценка рисков digital-проекта                                                  | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                         | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                         |                             |                               |                                      |                 |
| 10.4  | Разработка бизнес-плана                                                        | 26                       | 1<br>2                  |                                 | 6                              | 6/6                                                 |                                        |                                                         | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                         |                             |                               |                                      |                 |
|       | Итого:                                                                         | 100                      | 4<br>0                  |                                 | 18                             | 20/<br>20                                           |                                        |                                                         | 62                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                         |                             | ИЗ, ИК                        | 3/2                                  | ПСК-6           |

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

\*\* 3 – зачет

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

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

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Проектный практик**» составляет 62 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

| Название темы          | Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стейкхолдеры в проекте | Бюджетирование проекта, виды и формы представления бюджета. Внешняя и внутренняя среда проекта, их влияние на проект. Инструментарий календарного планирования в управлении проектами. Классификация и особенности различных видов проектов. Контроль и оперативное Проектный практикум по временным параметрам и внесение изменений в расписание проекта. Критерии оценки и сравнительного анализа при выборе обеспечения |

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | управления проектом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Обзор методов управления проектами, современные подходы (Agile, Scrum, Kanban) | <p>Метод оценки затрат на "освоенный объем" работ при реализации.</p> <p>Методы и средства определения перечня работ проекта.</p> <p>Методы и средства, применяемые при разработке расписания проекта.</p> <p>Методы обеспечения и контроля качества в проекте.</p> <p>Методы оценки и снижения рисков в проекте.</p> <p>Методы снижения и защиты от рисков при управлении проектом.</p> <p>Методы, средства, входная информация для оценки продолжительности работ проекта.</p> <p>Методы управления предметной областью проекта.</p> <p>Модели жизненного цикла проекта.</p> |
| Оценка рисков digital-проекта                                                  | <p>Определение взаимосвязей работ проекта, методы и средства, используемые для этого.</p> <p>Организация управления проектом, типы организационных структур управления проектом, их особенности.</p> <p>Основные задачи и методы контроля стоимостных параметров при управлении проектом.</p> <p>Основные задачи подсистемы управления рисками в проекте.</p> <p>Основные задачи процесса управления рисками в проекте.</p> <p>Основные задачи управления коммуникациями в проекте.</p>                                                                                        |
| Разработка бизнес-плана                                                        | <p>Основные задачи управления проектом по стоимостным параметрам на стадиях его жизненного цикла.</p> <p>Основные задачи управления человеческими ресурсами проекта.</p> <p>Основные и конкретные функции управления проектом.</p> <p>Основные этапы процесса планирования проекта.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

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

1. Бюджетирование проекта, виды и формы представления бюджета.
2. Внешняя и внутренняя среда проекта, их влияние на проект.
3. Инструментарий календарного планирования в управлении проектами.
4. Классификация и особенности различных видов проектов.
5. Контроль и оперативное Проектный практикум по временным параметрам и внесение изменений в расписание проекта.
6. Критерии оценки и сравнительного анализа при выборе обеспечения управления проектом.
7. Метод оценки затрат на "освоенный объем" работ при реализации.
8. Методы и средства определения перечня работ проекта.
9. Методы и средства, применяемые при разработке расписания проекта.
10. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.
11. Методы оценки и снижения рисков в проекте.
12. Методы снижения и защиты от рисков при управлении проектом.
13. Методы управления предметной областью проекта.
14. Методы, средства, входная информация для оценки продолжительности работ проекта.
15. Модели жизненного цикла проекта.

16. Определение взаимосвязей работ проекта, методы и средства, используемые для этого.
17. Организация управления проектом, типы организационных структур управления проектом, их особенности.
18. Основные задачи и методы контроля стоимостных параметров при управлении проектом.
19. Основные задачи подсистемы управления рисками в проекте.
20. Основные задачи процесса управления рисками в проекте.
21. Основные задачи управления коммуникациями в проекте.
22. Основные задачи управления проектом по стоимостным параметрам на стадиях его жизненного цикла.
23. Основные задачи управления человеческими ресурсами проекта.
24. Основные и конкретные функции управления проектом.
25. Основные этапы процесса планирования проекта.

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

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

### **6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

Зачет проводится в форме аттестационной работы.

#### **Этапы работы и система оценки**

Итоговая оценка за выполнение образовательного элемента «Проектный практикум»

складывается из двух частей:

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

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

### Задание

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

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

**В Части 1** представьте:

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

При анализе руководствуйтесь следующими критериями:

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

**В Части 2** проанализируйте работу в команде, включая:

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

### Структура работы

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

- Executive summary, 1 часть, 2 часть

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

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

### Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Проектный практикум»

Таблица 6

#### Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

| Обозначения |                      | Формулировка требований к степени сформированности компетенции |                   |                    |
|-------------|----------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Цифр.       | Оценка               | Знает                                                          | Умеет             | Владеет            |
| 0-39%       | Не удовлетворительно | Отсутствие знаний                                              | Отсутствие умений | Отсутствие навыков |

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

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **7.1. Нормативно - правовые документы**

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

### **7.2. Основная литература**

1. Ньютон Ричард Проектный практикум от А до Я [Электронный ресурс]/ Ньютон Ричард– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82359.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Клаверов В.Б. Проектный практикум. Кейс практического обучения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клаверов В.Б.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 142 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, 2017.– 319 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Белый Е.М. Проектный практикум [Электронный ресурс]: конспект лекций/ Белый Е.М., Романова И.Б.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 79 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70287.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Букунов С.В. Автоматизация процессов бизнес-планирования с помощью системы управления проектами MS Project [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Букунов С.В., Букунова О.В.– Электрон. текстовые данные.– Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.– 72 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74321.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Трубилин А.И. Проектный практикум [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Трубилин А.И., Гайдук В.И., Кондрашова А.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов:

Ай Пи Ар Медиа, 2019.– 163 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html>. – ЭБС «IPRbooks»

7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
9. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
10. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.
11. Купцова, Е.В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 435 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8377-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536212>.
12. 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>.

### **7.3. Дополнительная литература**

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

### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

### **7.5. Справочные системы**

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

## 7.6. Иные источники

### 1. Журнал «Проектный практикум»

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Проектный практикум», проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Проектный практикум» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Инновации и предпринимательство»**

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

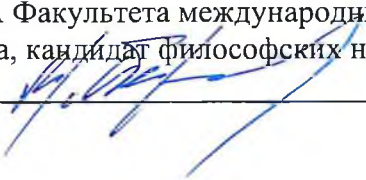
**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Центр международных программ МВА Факультета международных отношений и бизнеса,  
Институт управления, Директор центра, кандидат философских наук

  
\_\_\_\_\_  
М.А. Перепелица

## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 7   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 7   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 13  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 13  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 13  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами дисциплины является:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Задачи профессиональной деятельности                                          | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК                                                                                  | Практический опыт                                                                                                                                                                                                           | Знания                                                                                                                                                                                                                                                             | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом | <b>ПСК-4<sup>1</sup></b> : реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации | Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. | Методов оценок процессов и документов по управлению персоналом<br><br>Технологий бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования<br><br>Технологий и методов разрешения конфликтов<br><br>Норм этики консультирования и делового общения | Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом<br><br>Обсуждать с руководителем потенциал повышения эффективности системы управления персоналом<br><br>Обсуждать с руководителем планы внедрения проектов развития структуры и реинжиниринга процессов системы |

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

|  |  |  |  |                                                                                              |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | управления персоналом<br><br>Разрешать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 96 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 34 часа, в том числе лекции – 16 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 44 часа, форма промежуточной аттестации – зачет (4 часа).

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                   |              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | 34                                                     | -                                                                                                                          |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 16                                                     | -                                                                                                                          |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                        |                                                                                                                            |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 16/16                                                  | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | 44                                                     | -                                                                                                                          |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                       |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | Зачет                                                  | -                                                                                                                          |
|                                                                      | <b>час.</b>  | 2                                                      |                                                                                                                            |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | 96                                                     | -                                                                                                                          |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.1 Структура дисциплины**

Таблица 3

| №п/п  | Наименование тем                                                         | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|       |                                                                          |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                         |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                         |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                                          |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                                          |                          |                         |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          |                             |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 1     | 2                                                                        | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                                       | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                      | 14                                     |                                                          | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 11.1. | Стратегические инновации в организации                                   | 20                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                                     |                                        |                                                          | 8                           |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 11.2  | Дизайн-мышление                                                          | 20                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                                     |                                        |                                                          | 8                           |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 11.3  | Коммерциализация результатов                                             | 18                       | 6                       |                                 | 4                              | 2/2                                                                     |                                        |                                                          | 10                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 11.4  | Управление интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики | 20                       | 6                       |                                 | 2                              | 4/4                                                                     |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 11.5  | Внедрение инноваций                                                      | 18                       | 6                       |                                 | 4                              | 2/2                                                                     |                                        |                                                          | 12                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|       | Итого:                                                                   | 96                       | 34                      |                                 | 16                             | 16/16                                                                   |                                        |                                                          | 44                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                         |                                        |                                                          |                             | ИК                            | 3/2                                  | ПСК-4           |

\* ИК – индивидуальные консультации со слушателями

\*\* 3 – зачет

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

**Содержание дисциплины по видам занятий**

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                       | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                                       |
| Тема 1     | Стратегические инновации в организации. Как предвидеть направления развития и создавать инновации для устойчивого роста компании?                                                 | Настройка ДНК организации на инновации. Принятие риска, важность простоты решений, техники выявления и раскрытия инновационного потенциала.                                                                                                                   |
| Тема 2     | Инновационное развитие компаний в условиях цифровой трансформации.                                                                                                                | Развитие дизайн-мышления. Организация управления инновационным проектом.                                                                                                                                                                                      |
| Тема 3     | Концепция товара и прототипирование. Продвижение нового товара на рынок.                                                                                                          | Организационные аспекты коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Основные схемы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.                                                                                                |
| Тема 4     | Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики. Объекты интеллектуальной собственности как результаты интеллектуальной деятельности. | Интеллектуальный капитал digital-компаний: методы исследования, измерения и оценки. Стратегия приращения знаний и формы работы с явными и неявными знаниями в условиях цифровой экономики. Информационные технологии управления знаниями.                     |
| Тема 5     | Внедрение инноваций. Методы внедрения инноваций на предприятии. Принудительный метод. Метод адаптивных отклонений. Управление кризисной ситуацией. Управление сопротивлением.     | Самостоятельная реализация. Традиционный аутсорсинг. Покупка инноваций. Совместные предприятия. Стратегические альянсы. Инновационные инкубаторы. Инструменты и инновационные техники на каждый день: «комплект инноватора», практикоориентированные техники. |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Инновации и предпринимательство**» составляет 44 академических часов.

Таблица 5

### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

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

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

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

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

#### 6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

**Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

**Примерные темы индивидуальных консультаций:**

1. Инновационное развитие компаний в условиях цифровой трансформации.
2. Развитие дизайн-мышления.
3. Организация управления инновационным проектом.
4. Концепция товара и прототипирование.
5. Продвижение нового товара на рынок.
6. Организационные аспекты коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.
7. Основные схемы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.
8. Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики.
9. Объекты интеллектуальной собственности как результаты интеллектуальной деятельности.
10. Интеллектуальный капитал digital-компаний: методы исследования, измерения и оценки. Стратегия приращения знаний и формы работы с явными и неявными знаниями в условиях цифровой экономики.
11. Информационные технологии управления знаниями.

**6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

Зачет проводится в форме контрольной работы.

**Перечень примерных тем для контрольной работы:**

1. Вдохновляющие примеры дизайн - мышления (design thinking) от ведущих брендов.
2. Дизайн-мышление.
3. Коммерциализация результатов.
4. Управление интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики.
5. Барьеры творческого мышления.
6. Методы генерирования творческих идей.
7. Оценка стоимости бренда.
8. Внедрение посреднической платформы IPChain.

**Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Инновации и предпринимательство»**

Таблица 6

**Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

| Обозначения |            | Формулировка требований<br>к степени сформированности компетенции                                                                |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |
|-------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифр.       | Оценка     |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |
|             |            | Знает                                                                                                                            | Умеет                                                                                                                                                                           | Владет                                                                                                                                                |
| 1-2         | Не зачтено | Отсутствие знаний                                                                                                                | Отсутствие умений                                                                                                                                                               | Отсутствие навыков                                                                                                                                    |
| 3-5         | Зачтено    | Методы анализа выполнения планов и задач, определение их экономической эффективности. Методы оценки, результатов и эффективности | Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом. Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы. Рассчитывать | Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>труда. Методы внедрения системы управления персоналом. Методики разработки и внедрения локальных нормативных актов. Цели, стратегии и кадровую политику организации. Основы социологии, психологии и экономики труда. Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах. Источники обеспечения организации кадрами. Организацию управления развитием организации. Теории управления организацией, политики и стратегии управления персоналом.</p> | <p>бюджет в области управления персоналом. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения. Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения.</p> | <p>персоналом для реализации стратегических целей организации. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.</p> |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно - правовые документы

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

8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

## **7.2. Основная литература**

1. Бланк Стив Стартап: Настольная книга основателя [Электронный ресурс]/ Бланк Стив, Дорф Боб– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 623 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82518.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Приоритетные направления развития регионов. Инновации и предпринимательство [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Ю.В. Гнездова [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Научный консультант, 2017.– 252 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75140.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 264 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Горбунов В.Л.– Электрон. текстовые данные.– Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020.– 422 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89423.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! [Электронный ресурс]/ Альтшулер И.Г.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дело, 2016.– 438 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51036.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Поведенческие стратегии потребителей культурной продукции [Электронный ресурс]: ценности, интересы, типология/ И.В. Лашук [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Минск: Белорусская наука, 2017.– 300 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74082.html>.– ЭБС «IPRbooks»
7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
9. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
10. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
11. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.

12. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
13. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

### **7.3. Дополнительная литература**

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

### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

### **7.5. Справочные системы**

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

### **7.6. Иные источники**

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

## **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

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

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

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

## **9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

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

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

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

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

**УТВЕРЖДЕНА  
в составе образовательной программы**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Дата аналитика и ИИ для принятия решений»**

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

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

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

Чумак С.А.

## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 7   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 7   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 13  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 14  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 14  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоение дисциплины «Дата аналитика и ИИ для принятия решений» слушателями является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности на основе анализа и синтеза в современной бизнес-среде.

Задачами дисциплины является:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

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

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

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

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 54 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 24 часа, в том числе лекции – 8 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 14/14 часов, самостоятельная работа слушателя - 28 часов, форма промежуточной аттестации – зачет (2 часа).

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                   |              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | 24                                                     | -                                                                                                                          |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 8                                                      | -                                                                                                                          |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                        |                                                                                                                            |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 14/14                                                  | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | 28                                                     | -                                                                                                                          |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                       |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | Зачет                                                  | -                                                                                                                          |
|                                                                      | <b>час.</b>  | 2                                                      |                                                                                                                            |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | 54                                                     | -                                                                                                                          |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п  | Наименование тем                                                                                   | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|       |                                                                                                    |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                                                                    |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
| 1     | 2                                                                                                  | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 12.1. | Общие понятия теории систем и системного анализа.                                                  | 16                       | 10                      |                                 | 2                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 6                           |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 12.2  | Системный подход как процесс принятия решений при анализе систем логистики.                        | 14                       | 6                       |                                 | 2                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 8                           |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 12.3  | Систематизация и классификация производных критериев принятия решений в условиях неопределенности. | 16                       | 8                       |                                 | 2                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 6                           |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 12.4  | Основные методы решения многокритериальных задач оптимизации.                                      | 14                       | 6                       |                                 | 2                              | 2/2                                                 |                                        |                                                          | 8                           |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|       | Итого:                                                                                             | 54                       | 24                      |                                 | 8                              | 14/14                                               |                                        |                                                          | 28                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             | ИЗ, ИК                        | 3/2                                  | ПСК-5           |

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

\*\* 3 – зачет

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины по видам занятий

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                                                                                              | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Тема 1     | Системный подход как инструментальный теории систем, системный анализ как системная парадигма, реализуемая в процессе проектирования систем логистики. Парадигма системного мышления.                                                                    | Аспекты и принципы системного подхода. Этапы системного анализа и их особенности для систем логистики. Цель, обратная связь, структура, иерархия. Принципы синтеза систем. Цели, приоритеты и компромиссы при проектировании систем.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Тема 2     | Проблема выбора и структуры моделей принятия решений. Формализация задач принятия решений в условиях неопределенности.                                                                                                                                   | Классические критерии: ММ (Вальда); Н (оптимизма); N (нейтральный); S (Сэвиджа). Связи между критериями. Системная аналитика выбора наилучших решений в условиях неопределенности на основе аппарата линий уровней для ЛПР (лица, принимающего решения). Приложения к анализу систем логистики: задача выбора способа доставки товара.                                                                                                                               |
| Тема 3     | Систематизация и классификация производных критериев принятия решений в условиях неопределенности: цели, задачи, возможности эффективного использования в исследованиях логистики.                                                                       | Основные типы таких критериев: NW (Гурвица); G (Гермейера); модифицированный критерий G (mod); P (произведений) и др. Их линии уровней и особенности реализации в реальных ситуациях для приложений логистики. Системная аналитика выбора на основе составных критериев. Человеческий фактор в анализе информации и в принятии решений. Особенности реализации производных критериев при анализе систем логистики: задача выбора способа упаковки и доставки товара. |
| Тема 4     | Метод взвешенной суммы оценок критериев. Минимаксный обобщенный критерий. Минимизация обобщенного скалярного критерия. Метод последовательных уступок и особенности соответствующих решений в рамках задач системного анализа в исследованиях логистики. | Метод идеальной точки и особенности соответствующего решения, ближайшего к задаваемой утопической точке. Методы компенсации и методы порогов сравнимости. Приложения и иллюстрации применительно к анализу систем логистики: выбор параметров технического средства.                                                                                                                                                                                                 |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Дата аналитика и ИИ для принятия решений» составляет 28 академических часов.

Таблица 5

### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

| Название темы                                                                                     | Темы (вопросы),<br>выносимые на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Общие понятия теории систем и системного анализа                                                  | Формальная постановка задач многокритериальной оптимизации. Множество абсолютных решений и множество эффективных решений. Множество Парето для задач минимизации частных критериев (издержек, штрафов и т.п.) и для задач максимизации таких критериев (эффективности, рентабельности, надежности и т.п.) в исследованиях логистики. Необходимость поиска компромиссных решений на «переговорном» множестве. Возможность построения обобщенных скалярных критериев для нахождения компромиссного решения. Графические интерпретации в пространстве значений частных критериев для соответствующей системы логистики. Метод оптимизации основного частного критерия при анализе логистической системы. |
| Системный подход как процесс принятия решений при анализе систем логистики                        | Метод взвешенной суммы оценок критериев. Минимаксный обобщенный критерий. Минимизация обобщенного скалярного критерия. Метод последовательных уступок и особенности соответствующих решений в рамках задач системного анализа в исследованиях логистики. Метод идеальной точки и особенности соответствующего решения, ближайшего к задаваемой утопической точке. Методы компенсации и методы порогов сравнимости. Приложения и иллюстрации применительно к анализу систем логистики: выбор параметров технического средства.                                                                                                                                                                         |
| Систематизация и классификация производных критериев принятия решений в условиях неопределенности | Роль и место метода для задач системного анализа в логистики. Особенности построения иерархии, воспроизводящей функциональные связи и отношения в исследуемой системе логистики. Постановка задачи выбора наилучшей альтернативы в рамках метода АНР – аналитической иерархии – с учетом целей назначения логистической системы, заданных альтернативных решений для достижения цели и критериев оценки анализируемых альтернатив.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Основные методы решения многокритериальных задач оптимизации                                      | Этап структурирования соответствующей иерархической структуры. Этап реализации попарных сравнений для элементов каждого уровня системы. Этап определения «весов» или коэффициентов важности для элементов каждого уровня иерархии. Этап нахождения приоритетов и выбора наилучшего решения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**Текущий контроль в форме эссе по примерным темам для проверки самостоятельной работы:**

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

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

##### **Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

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

5. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: классический N-критерий (нейтральный); соответствующий аппарат линий уровня.
6. Системная аналитика выбора решений в логистике в условиях неопределенности: классический S-критерий (Сэвиджа); соответствующий аппарат линий уровня.

### Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### Промежуточная аттестация – зачет в форме опроса.

##### Типовые вопросы к зачету

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

#### Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Дата аналитика и ИИ для принятия решений»

Таблица 6

##### Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

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

|   |                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Удовлетворительно | Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.                                                                            | Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений.                                                                                               | Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений.                                                                                                                                                       |
| 4 | Хорошо            | Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации.                                 | Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.                                        | Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала                                                                                                                                                       |
| 5 | Отлично           | Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации. Организационное проектирование. | Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации. Соблюдать нормы этики делового общения | Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала. |

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).

5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

## 7.2. Основная литература

1. О'Коннор Джозеф Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем [Электронный ресурс]/ О'Коннор Джозеф, Макдермотт Иан– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 256 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82868.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Клименко И.С. Методология системного исследования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клименко И.С.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2020.– 273 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89238.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Меерович М.И. Системное мышление: формирование и развитие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меерович М.И., Шрагина Л.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: СОЛОН-Пресс, 2019.– 276 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94937.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znaniyum.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniyum.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
7. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
8. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. –

- 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.
9. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
10. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес: учебник для вузов / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20351-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587198>.

### **7.3. Дополнительная литература**

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

### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

### **7.5. Справочные системы**

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

### **7.6. Иные источники**

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

## **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Дата аналитика и ИИ для принятия решений» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

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

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

## **9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

В результате освоения дисциплины «Дата аналитика и ИИ для принятия решений» у слушателя сформированы компетенции:

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

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

**УТВЕРЖДЕНА  
в составе образовательной программы**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Креативные решения для бизнеса»**

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

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(ЕМВА)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы—составители:**

Заместитель директора Центра международных программ МВА ФМОиБ РАНХиГС  
степень МВА \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Шермет М.А.

## Содержание

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

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Креативные решения для бизнеса» слушателями является освоение моделей и практик дизайн-мышления для создания инновационных продуктов и услуг в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Задачами освоения дисциплины являются:

- развитие творческого мышления, в котором неожиданные идеи ведут к оптимальному решению задачи;
- интерактивное освоение процесса решения любой задачи с точки зрения именно дизайн-мышления;
- развитие предприимчивости и креативности сотрудников;
- помогает команде работать эффективнее;
- дает инструменты для применения и внедрения инноваций в компании;
- учит нестандартному образу мышления и приемам, которые помогут создавать успешные продукты.

## 2 Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Задачи профессиональной деятельности                                          | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК                                                                                    | Практический опыт                                                                                                                                                                                                              | Знания                                                                                                                                                                                                                                                             | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом | <b>ПСК-4<sup>1</sup>:</b><br>реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации | Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.<br>Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. | Методов оценки процессов и документов по управлению персоналом<br><br>Технологий бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования<br><br>Технологий и методов разрешения конфликтов<br><br>Норм этики консультирования и делового общения | Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом<br><br>Обсуждать с руководителем потенциал повышения эффективности системы управления персоналом<br><br>Обсуждать с руководителем планы внедрения проектов развития структуры и реинжиниринга |

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

|  |  |  |  |                                                                                                                                         |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | процессов<br>системы<br>управления<br>персоналом<br><br>Разрешать<br>конфликтные и<br>сложные<br>ситуации<br>межличностног<br>о общения |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 62 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 32 часа, в том числе лекции – 16 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 14/14 часов, самостоятельная работа слушателя - 28 часов, форма промежуточной аттестации – зачет (2 часа).

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                   |              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | 32                                                     | -                                                                                                                          |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 16                                                     | -                                                                                                                          |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                        |                                                                                                                            |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 14/14                                                  | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | 28                                                     | -                                                                                                                          |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                       |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | Зачет                                                  | -                                                                                                                          |
|                                                                      | <b>час.</b>  | 2                                                      |                                                                                                                            |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | 62                                                     | -                                                                                                                          |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.1 Структура дисциплины**

Таблица 3

| №п/п  | Наименование тем                                                                                                    | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          |       | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|----|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|       |                                                                                                                     |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          | Всего |                             | В форме практической подготовки                                                                         | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                                                                                     |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |       |                             |                                                                                                         | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |    |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                                                                                     |                          |                         |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          |       |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               |                                      |                 |
| 1     | 2                                                                                                                   | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9     | 10                          | 11                                                                                                      | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15 | 16                          | 17                            | 18                                   |                 |
| 13.1. | Введение в Креативные решения для бизнеса. Сбор информации об истинных потребностях клиента, эмпатия в исследовании | 22                       | 12                      |                                 | 6                              | 6/6                                                 |                                        |                                                          | 10    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               |                                      |                 |
| 13.2  | Выработка множественных решений. Поверхностные и глубокие решения.                                                  | 20                       | 10                      |                                 | 6                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 10    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               |                                      |                 |
| 13.3  | Быстрое прототипирование и выбор оптимального решения, удовлетворяющего потребности клиента                         | 18                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 10    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    |                             |                               |                                      |                 |
|       | Итого:                                                                                                              | 62                       | 32                      |                                 | 16                             | 14/14                                               |                                        |                                                          | 28    |                             |                                                                                                         |                                |                                                                        |                                        |                                                          |    | ИЗ, ИК                      | 3/2                           | ПСК-4                                |                 |

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

\*\* 3 – зачет

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

**Содержание дисциплины по видам занятий**

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                                                          | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                        |
| Тема 1     | Введение в Креативные решения для бизнеса. Творческий подход vs аналитический. Отличие от других методов создания новых продуктов и услуг. Как работает творческий мозг? Существует ли другое мышление у дизайнеров? | Сбор информации об истинных потребностях клиента, эмпатия в исследовании. Идеи как бизнес. Как построить работу с командой, с клиентом? Упражнения на образность, фантазию, анализ информации. |
| Тема 2     | Выработка множественных решений. Поверхностные и глубокие решения.                                                                                                                                                   | Семь ошибок креативщика в работе с командным проектом. Вербальные упражнения, от слов к делу. Методики студий и агентств Disruption TBWA, принципы IDEO, методика IBM Design Thinking          |
| Тема 3     | Быстрое прототипирование и выбор оптимального решения, удовлетворяющего потребности клиента.                                                                                                                         | Как форсировать результат и находить ошибки? Три стратегии развития лидерства: быть лучше, быть другим, быть первым.                                                                           |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Креативные решения для бизнеса» составляет 28 академических часов.

Таблица 5

**Темы, выносимые на самостоятельное изучение**

| Название темы                                                            | Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Введение в Креативные решения для бизнеса                                | Альберт Бандура: социально-когнитивная теория личности. Креативные решения для бизнеса: история возникновения                                                                             |
| Сбор информации об истинных потребностях клиента, эмпатия в исследовании | Методика мозговых штурмов «Геймштурминг». Лиминальное мышление.                                                                                                                           |
| Выработка множественных решений. Поверхностные и глубокие решения.       | Фасилитация групповой работы и обсуждений. Как групповую работу сделать быстрее, эффективней и креативней? Методы группового сбора и анализа информации –«Диаграмма Ишикавы», сбор идей с |

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             | помощью модерационных карт, mind-map, «5 Почему», «групповое исследование»                                                                                                                       |
| Быстрое прототипирование и выбор оптимального решения, удовлетворяющего потребности клиента | Зачем необходимо определять потребности клиентов; Какие существуют виды потребностей; Как определять и анализировать потребности клиентов; Какие существуют ошибки при определении потребностей. |

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

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

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

### **Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

#### **Примерные темы индивидуальных консультаций:**

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

16. Фасилитация групповой работы и обсуждений. Как групповую работу сделать быстрее, эффективней и креативней?
17. Фокусировка группы на ключевых моментах Фокусирующий вопрос, запускающий дискуссию

### Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – зачет в форме кейс – задания.

#### Задание для подготовки к промежуточной аттестации:

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

**Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Креативные решения для бизнеса»**

Таблица 6

#### Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

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

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>персонале. Цели, стратегия развития и бизнес-план организации. Теории и методы формирования бренда организации. Методологические основы проведения логистико-ориентированного анализа системы и среды ее функционирования. Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования. Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>Классификация и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.</p> | <p>промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка. Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.</p> | <p>процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынка 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 производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка. Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

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

## 7.2. Основная литература

1. Сурова Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и Креативные решения для бизнеса [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент»/ Сурова Н.Ю.– Электрон. текстовые данные.– Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.– 415 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81833.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Джон О'Кифф Нешаблонное мышление [Электронный ресурс]: проверенная методика достижения амбициозных целей/ Джон О'Кифф– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.– 278 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39301.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Меерович М.И. Креативные решения для бизнеса: формирование и развитие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меерович М.И., Шрагина Л.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: СОЛОН-Пресс, 2019.– 276 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94937.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Джон Миллер Проактивное мышление [Электронный ресурс]: как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь/ Джон Миллер– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.– 242 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39360.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
8. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
9. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.
10. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
11. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Браун Т. Креативные решения для бизнеса в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012
2. Васильева Е.В. Креативные решения для бизнеса: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучение клиентских запросов и создание идей. – М.: КноРус, 2018
3. Бернارد Рос. Привычка достигать. Как применять Креативные решения для бизнеса для достижения целей, которые казались вам невозможными. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
4. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – М. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
5. Журавлева Н., Кутенева И. Креативные решения для бизнеса. – М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2016

### 7.4. Интернет-ресурсы

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

### 7.5. Справочные системы

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

### 7.6. Иные источники

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

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Креативные решения для бизнеса» у слушателя сформированы компетенции:

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

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ПСК-4:</b>реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации</p> | <p>Предполагает оказание помощи руководителю по диагностике, проектированию и внедрению стратегии развития персонала организации</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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

**УТВЕРЖДЕНА  
в составе образовательной программы**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управление инвестициями»**

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

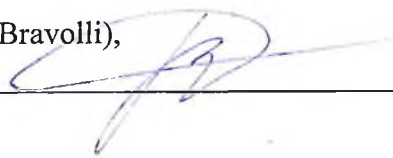
**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Член совета директоров ТД Ярмарка (Yelli, Bravolli),  
степень MBA \_\_\_\_\_



Волков Ю.В.

## Содержание

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

## 1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами освоения дисциплины являются:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

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

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

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

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 96 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 34 часа, в том числе лекции – 10 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя - 46 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен (4 часа).

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                   |              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | 34                                                     | -                                                                                                                          |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 10                                                     | -                                                                                                                          |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                        |                                                                                                                            |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 20/20                                                  | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | 46                                                     | -                                                                                                                          |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                       |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | Экзамен                                                | -                                                                                                                          |
|                                                                      | <b>час.</b>  | 4                                                      |                                                                                                                            |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | 96                                                     | -                                                                                                                          |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п  | Наименование тем                                  | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|-------|---------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|       |                                                   |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                   |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междмдульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междмдульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
| 1     | 2                                                 | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 14.1. | Оценка и прогнозирование инвестиционного рынка    | 28                       | 10                      |                                 | 4                              | 6/6                                                 |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 14.2  | Формирование инвестиционной стратегии предприятия | 20                       | 6                       |                                 | 2                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 14.3  | Планирование инвестиций                           | 22                       | 6                       |                                 | 2                              | 4/4                                                 |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 14.4  | Портфель реальных инвестиционных проектов         | 20                       | 8                       |                                 | 2                              | 6/6                                                 |                                        |                                                          | 12                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|       | Итого:                                            | 96                       | 34                      |                                 | 10                             | 20/20                                               |                                        |                                                          | 46                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             | ИК, Э                         | Э/4                                  | ПСК-5           |

\* Э-эссе, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

\*\* Э – экзамен

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины по видам занятий

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Тема 1     | Понятие инвестиционного рынка. Сегменты инвестиционного рынка. Основные элементы инвестиционного рынка (спрос, предложение, цена, конкуренция), их взаимосвязь. Конъюнктура инвестиционного рынка - основа разработки инвестиционной стратегии и формирования инвестиционного портфеля.                                           | Анализ конъюнктуры. Макроэкономические показатели развития инвестиционного рынка. Мониторинг рынка. Изучение и анализ текущей конъюнктуры. Прогнозирование развития инвестиционного рынка. Инвестиционная привлекательность отраслей экономики. Цель, задачи, показатели анализа инвестиционной привлекательности отраслей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Тема 2     | Понятие и необходимость разработки инвестиционной стратегии, её роль в эффективном управлении деятельностью предприятия. Принципы и основные этапы разработки инвестиционной стратегии предприятия. Стратегические цели инвестиционной деятельности, их классификация. Основные этапы процесса формирования стратегических целей. | Анализ тенденций развития инвестиционной деятельности отдельных объектов стратегического управления предприятия. Главная стратегическая цель. Система основных и поддерживающих целей инвестиционной деятельности. Обоснование стратегических направлений и форм инвестиционной деятельности. Определение соотношения различных форм инвестирования, отраслевой и региональной направленности инвестиционной деятельности. Разработка стратегических направлений формирования инвестиционных ресурсов. Определение общего объема инвестиционных ресурсов, эффективных схем финансирования, необходимого объема привлечения собственных и заемных инвестиционных ресурсов. Оптимизация структуры источников формирования инвестиционных ресурсов. |

| Номер<br>темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Темы лекций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Темы практических (семинарских)<br>занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Тема 3        | <p>Инвестиционное планирование: понятие, сущность и формы. Прогнозирование, текущее и оперативное планирование инвестиционной деятельности, их взаимосвязь. Виды инвестиционных планов. Инвестиционные проекты как форма реализации инвестиционного планирования. Понятие инвестиционного проекта, основные направления реальных проектов. Бизнес-план как форма представления инвестиционного проекта. Краткая характеристика основных разделов бизнес-плана.</p> | <p>Характеристика отрасли, предприятия, в которых реализуется проект. Характеристика продукта. Анализ рынков сбыта и конкурентов. План маркетинга. Планирование производства и сбыта продукции. Стратегия маркетинга. План реализации важнейших этапов осуществления инвестиционного проекта. Обеспеченность проекта основными факторами производства. Форма и структура управления реализацией инвестиционного проекта. Финансовый план. Составление графика потока инвестиций, связанных со строительством и вводом объекта в эксплуатацию. Обоснование плана доходов и расходов, связанных с эксплуатацией реализуемого инвестиционного проекта. Определение точки безубыточности инвестиционного проекта. Определение периода окупаемости инвестиций. Оценка рисков. Разработка схемы финансирования инвестиционного проекта.</p> |

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Тема 4     | Особенности портфеля реальных инвестиционных проектов. Формирование портфеля. Основные стадии. Финансовый анализ как важнейший инструмент формирования портфеля реальных инвестиционных проектов. Краткая характеристика бухгалтерского и экономического подходов к финансовой оценке проектов. Критерии отбора проектов в портфель. | Проблема противоречивости критериев. Выбор критерия в сравнительном анализе альтернативных, взаимоисключающих проектов. Точка Фишера и принятие решений. Критерий выбора при анализе инвестиционных проектов с неординарным типом денежного потока. Модифицированный внутренний уровень доходности. Критерий отбора в портфель проектов, имеющих разные сроки жизни. Методы устранения влияния временного фактора. Оптимальный бюджет капитальных вложений и формирование портфеля. Различные подходы к формированию портфеля в условиях достаточности капитала и ограничений бюджета предприятия. Оперативное управление портфелем реальных инвестиционных проектов. Составление календарного плана реализации проекта. Принципы его разработки. |

#### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Управление инвестициями**» составляет 46 академических часов.

Таблица 5

#### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

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

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

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

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

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

**Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

**Примерные темы индивидуальных консультаций:**

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

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

### Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### Промежуточная аттестация – экзамен в форме решения задач.

##### Примеры задач:

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

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

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

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

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

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

#### Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Управление инвестициями»

Таблица 6

#### Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

| Обозначения |                      | Формулировка требований<br>к степени сформированности компетенции  |                                                                                   |                    |
|-------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Цифр<br>р.  | Оценка               |                                                                    |                                                                                   |                    |
|             |                      | Знает                                                              | Умеет                                                                             | Владеет            |
| 1-2         | Не удовлетворительно | Отсутствие знаний                                                  | Отсутствие умений                                                                 | Отсутствие навыков |
| 3           | Удовлетворительно    | Принципов и основных положений теории решения нестандартных задач, | Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической | Отсутствие навыков |

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).

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

## 7.2. Основная литература

1. Майкл Портер Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Электронный ресурс]/ Майкл Портер– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2020.– 456 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93025.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 264 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>
3. Корольков В.Е. Цифровая трансформация экономики в условиях геэкономической нестабильности [Электронный ресурс]: монография/ Корольков В.Е., Ерофеева Т.А.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Прометей, 2019.– 81 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94579.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Тюльпинова Н.В. Компьютерные и информационные технологии в науке и производстве [Электронный ресурс]: учебное пособие для магистров/ Тюльпинова Н.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2020.– 268 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/88759.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Граничин О.Н. Информационные технологии в управлении [Электронный ресурс]/ Граничин О.Н., Кияев В.И.– Электрон. текстовые данные.– М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016.– 377 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57379.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
8. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
9. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
10. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.]; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 386 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16503-6. – Текст:

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536534>.

11. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Д.В. Кузнецов [и др.]; под общей редакцией Д.В. Кузнецова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 289 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13779-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560150>.

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

### 7.3. Дополнительная литература

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

### 7.4. Интернет-ресурсы

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

### 7.5. Справочные системы

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

### 7.6. Иные источники

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

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

## **9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

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

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Цифровая трансформация бизнеса и кибербезопасность»**

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

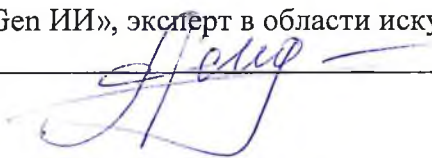
**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(ЕМВА)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Директор компании «Gen ИИ», эксперт в области искусственного интеллекта и экономики  
данных \_\_\_\_\_ Сидорюк А.



## Содержание

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

## 1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами освоения дисциплины являются:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

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

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

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

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 92 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 32 часа, в том числе лекции – 12 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 18/18 часов, самостоятельная работа слушателя - 58 часов, форма промежуточной аттестации – зачет (2 часа).

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                   | Количество часов (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    | 32                                                       | -                                                                                                                            |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    | 12                                                       | -                                                                                                                            |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |                                                          |                                                                                                                              |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | 18/18                                                    | -                                                                                                                            |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         | 58                                                       | -                                                                                                                            |

|                                                        |              |       |   |
|--------------------------------------------------------|--------------|-------|---|
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>         |              | -     | - |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                        | <b>форма</b> | Зачет | - |
|                                                        | <b>час.</b>  | 2     |   |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b> |              | 92    | - |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

| №п/п  | Наименование тем                                                            | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                           | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                           | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|       |                                                                             |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                           |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                           |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                                             |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
| 1     | 2                                                                           | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                           | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                           | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 15.1. | Использование искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнеса | 24                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                           | 16                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                           |                             |                               |                                      |                 |
| 15.2  | Большие данные и другие цифровые решения для бизнеса                        | 22                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                           | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                           |                             |                               |                                      |                 |
| 15.3  | Кибербезопасность: угрозы, предотвращение, расследование, защита.           | 24                       | 8                       |                                 | 4                              | 4/4                                                 |                                        |                                                           | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                           |                             |                               |                                      |                 |
| 15.4  | Подведение результатов. Перспективные цифровые решения.                     | 22                       | 8                       |                                 | 2                              | 6/6                                                 |                                        |                                                           | 14                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                           |                             |                               |                                      |                 |
|       | Итого:                                                                      | 92                       | 32                      |                                 | 12                             | 18/18                                               |                                        |                                                           | 58                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                           |                             | ИК, ИЗ                        | 3/2                                  | ПСК-5           |

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

\*\* 3 – зачет

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

**Содержание дисциплины по видам занятий**

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                                                                              | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                                        |
| Тема 1     | Основы искусственного интеллекта для бизнеса: сценарии внедрения machine learning, типы нейросетей, доступные сервисы и платформы, главные игроки на рынке.                                                                              | Подробный разбор кейсов и практическая работа.                                                                                                                                                                                                                 |
| Тема 2     | Большие данные и другие цифровые технологии.<br>Что такое большие данные. История появления науки о данных, определения и термины. Зарождение эры больших данных. Машинные данные и способы их получения, интеграция разнородных данных. | Получение больших данных, типы данных. Способы применения больших данных и построение стратегий на их основе. Реализация проектов с использованием больших данных. Методы анализа больших данных. Основные характеристики больших данных, типы анализа данных. |
| Тема 3     | Кибербезопасность для бизнеса. Угрозы, предотвращение, расследование. Основные практические сведения о киберугрозах. Вредоносное программное обеспечение.                                                                                | Потенциально нежелательные программы и файлы. Основы расследования инцидентов. Реагирование на фишинг и разведка в открытых источниках. Корпоративная безопасность: контроль уязвимостей и защита серверов.                                                    |
| Тема 4     | Подведение итогов. Перспективы внедрения цифровых технологий в компаниях участников. Открытая дискуссия.                                                                                                                                 | Подведение итогов. Перспективы внедрения цифровых технологий в компаниях участников. Открытая дискуссия.                                                                                                                                                       |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Цифровая трансформация бизнеса и кибербезопасность**» составляет 58 академических часов.

Таблица 5

**Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение**

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

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

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

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

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

**Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

**Примерные темы индивидуальных консультаций:**

1. «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии стартапа
2. 10 признаков data driven company: поиск возможностей для роста
3. Agile-стратегия в условиях цифровой трансформации бизнеса
4. Chief Digital Officer (CDO) – главный по цифровым технологиям: роль и место
5. Внедрение современных IT-технологий, реформа корпоративной культуры. Инвестиционные стратегии в цифровом бизнесе
6. Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен
7. Как зарождалась эра Big data.
8. Как устроены цифровые платформы и в чем их преимущества. Как найти свое место в рамках строящихся цифровых платформ с максимальной выгодой для компании.

9. Классификация и формирование нормативных документов, выполнение которых должно гарантировать защиту киберобъектов от всех выявленных и изученных источников киберопасности.
10. Ключевой вопрос: как компании обогнать конкурентов в цифровой гонке?
11. Ключевой вопрос: как мы можем наиболее эффективно использовать цифровые технологии?
12. Первые шаги и их развитие в цифровизации бизнеса
13. Практика российского бизнеса в области цифровизации.
14. Прогноз развития цифровых технологий в бизнесе: к чему готовится
15. Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта
16. Способности и ресурсы бизнеса для успешной цифровизации бизнеса
17. Типизация платформ: коммуникации, цифровая платформа предприятия и платформа в цепи поставок
18. Три пути внедрения цифровых технологий в бизнесе
19. Эволюция платформ в экосистемы. Понятие экосистемы и ее влияние на бизнес. Как использовать экосистемы с выгодой для бизнеса.

#### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация – зачет в форме презентации

#### **Задание для подготовки к промежуточной аттестации (презентации):**

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

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

Таблица 6

#### **Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

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

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

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

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

### 7.2. Основная литература

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

3. Курчиева Г.И. Менеджмент в цифровой экономике [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Курчиева Г.И., Алетдинова А.А., Ключков Г.А.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018.— 136 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91240.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Цифровая экономика: социально-психологические и управленческие аспекты [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Е.В. Камнева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Прометей, 2019.— 172 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94580.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л.И. Антонова, Д.И. Городецкий, А.Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А.А. Степанова. — Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. — ISBN 978-5-6040573-2-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/80804.html> (дата обращения: 13.08.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> .
8. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 372 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15960-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
9. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
10. Сергеев, Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л.И. Сергеев, Д.Л. Сергеев, А.Л. Юданова; под редакцией Л.И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
11. Информационные технологии в менеджменте: учебник и практикум для вузов / Е.В. Майорова [и др.]; под редакцией Е.В. Майоровой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 310 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20236-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560984>.
12. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Быков А.Ю. Цифровая экономика в лоббистике. Очерки по истории мировой цифровой экономики. — М.: Проспект, 2018.
2. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медиапотребления // Медиаскоп. 2016. Вып. 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2233>

3. Маркова В.Д. Цифровая экономика. – М.: Инфра-М, 2018.
4. Хачатурян М.В. Цифровая экономика как фактор развития систем управления владельческими рисками и обеспечения экономической устойчивости организации – М.: КноРус, 2018.

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

#### **7.5. Справочные системы**

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

#### **7.6. Иные источники**

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

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

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

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

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

## **9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

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

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«B2B маркетинг и брендинг»**

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

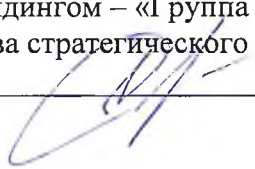
**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(EMBA)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Руководство собственным холдингом – «Группа компаний Строби»,  
владелец и президент агентства стратегического мышления «Маркеторика»,  
степень MBA \_\_\_\_\_ Соустин Н.Ю.



## Содержание

|                                                                                                                        | стр |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                      | 4   |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                    | 4   |
| 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                              | 5   |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                             | 6   |
| 4.1. Структура дисциплины .....                                                                                        | 6   |
| 4.2. Содержание дисциплины .....                                                                                       | 7   |
| 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                  | 7   |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 9   |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                   | 11  |
| 7.1. Нормативно - правовые документы .....                                                                             | 11  |
| 7.2. Основная литература .....                                                                                         | 11  |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                   | 12  |
| 7.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                            | 12  |
| 7.5. Справочные системы .....                                                                                          | 13  |
| 7.6. Иные источники .....                                                                                              | 12  |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                  | 12  |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....                                                     | 12  |

## 1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами дисциплины является:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

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

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

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

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 96 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 34 часа, в том числе лекции – 10 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя - 58 часа, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                   |              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | 40                                                     | -                                                                                                                          |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 10                                                     | -                                                                                                                          |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                        |                                                                                                                            |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 20/20                                                  | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | 58                                                     | -                                                                                                                          |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                       |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | Экзамен                                                | -                                                                                                                          |
|                                                                      | <b>час.</b>  | 4                                                      |                                                                                                                            |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | 96                                                     | -                                                                                                                          |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.1 Структура дисциплины**

Таблица 3

| №п/п  | Наименование тем                                  | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                            |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                |                                                                         |                                        |                                                          |  | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|-------|---------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|       |                                                   |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                            |                                        |                                                          |                             | В форме практической подготовки                                                                         | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |  |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                   |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                |                                                                         |                                        |                                                          |  |                             |                               |                                      |                 |
| 1     | 2                                                 | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                          | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                             | 12                                                                      | 13                                     | 14                                                       |  | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 16.1. | Брендинг                                          | 24                       | 10                      |                                 | 4                              | 6/6                                                        |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                |                                                                         |                                        |                                                          |  |                             |                               |                                      |                 |
| 16.2  | Основы B2B маркетинга                             | 20                       | 6                       |                                 | 2                              | 4/4                                                        |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                |                                                                         |                                        |                                                          |  |                             |                               |                                      |                 |
| 16.3  | Формирование маркетинговой стратегии на B2B рынке | 20                       | 6                       |                                 | 2                              | 4/4                                                        |                                        |                                                          | 14                          |                                                                                                         |                                |                                                                         |                                        |                                                          |  |                             |                               |                                      |                 |
| 16.4  | Тендеры и площадки                                | 24                       | 8                       |                                 | 2                              | 6/6                                                        |                                        |                                                          | 16                          |                                                                                                         |                                |                                                                         |                                        |                                                          |  |                             |                               |                                      |                 |
|       | Итого:                                            | 96                       | 40                      |                                 | 10                             | 20/20                                                      |                                        |                                                          | 58                          |                                                                                                         |                                |                                                                         |                                        |                                                          |  |                             | ИЗ, ИК                        | Э/4                                  | ПСК-2           |

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

\*\* Э – экзамен

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

**Содержание дисциплины по видам занятий**

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                               | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                 |
| Тема 1     | Портфель брендов: цели создания и общие принципы управления. Иерархия брендов. Архитектура бренда. Роли брендов в портфеле и в контексте товарного рынка. | Взаимоотношения брендов: дом брендов, бренд-дом. Аудит портфеля брендов. Портфельный анализ: McKinsey/GE, матрица качественного анализа McKinsey. Оценка прибыльности портфеля брендов. |
| Тема 2     | Определение предмета и объекта B2B маркетинга. Сравнение B2B и B2C рынков.                                                                                | Масштабы бизнес-маркетинга и условия формирования бизнес-рынков. Специфика спроса на продукцию. Классификация товаров и услуг. Спрос на B2B рынке.                                      |
| Тема 3     | Принятие стратегических решений. Сегментирование рынка и позиционирование. Определение каналов сбыта.                                                     | Принятие стратегических решений. Сегментирование рынка и позиционирование. Определение каналов сбыта.                                                                                   |
| Тема 4     | Виды тендеров (закрытые, открытые, двухэтапные, запрос и т.п.).                                                                                           | Инструменты, требования, банковские гарантии и их субституты. Кратко – модели аукционов (закрытый, открытый, второй цены и т.п.) и стратегии поведения.                                 |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**B2B маркетинг и брендинг**» составляет 58 академических часов.

Таблица 5

**Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение**

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

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

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

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

#### **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине** **Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

**Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:**

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

**Примерные темы индивидуальных консультаций:**

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

#### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

**Промежуточная аттестация – экзамен в форме опроса.**

**Типовые вопросы:**

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

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

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

Таблица 6

#### Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

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

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

### 7.2. Основная литература

1. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 264 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>
2. Йенс Нордфальт Ритейл-маркетинг: практики и исследования [Электронный ресурс]/ Йенс Нордфальт – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 496 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86734.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>

4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). – ISBN 978-5-16-006649-3. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
5. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
6. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
7. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
8. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
9. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
10. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.]; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 386 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16503-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536534>.
11. Реброва, Н.П. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 277 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03466-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560155>.
12. Хуссейн, И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации: учебник для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589006>.

### **7.3. Дополнительная литература**

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

Альпина Паблишер, 2019.– 216 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82710.html>.– ЭБС «IPRbooks»

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

#### 7.4. Интернет-ресурсы

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

#### 7.5. Справочные системы

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

#### 7.6. Иные источники

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

### 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

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

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

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

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Корпоративное управление и ответственность бизнеса»**

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

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»  
(ЕМВА)**

**Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»**

Москва, 2026

**Авторы—составители:**

Директор программы Global Policy, степень MBA  \_\_\_\_\_ Вербецкий А.Д.

## Содержание

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

## 1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами освоения дисциплины являются:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

| Задачи профессиональной деятельности                                                             | Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК                                                                                                   | Практический опыт                                                                                                                    | Знания                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта | <b>ПСК-6<sup>1</sup>:</b><br>организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта | Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта | Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю<br><br>Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля | Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля<br><br>Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля<br><br>Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе |

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

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 54 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 24 часа, в том числе лекции – 8 часов, практические занятия (в том числе выездные) – 12/12 часов, самостоятельная работа слушателя - 26 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                   |              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | 24                                                     | -                                                                                                                          |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 8                                                      | -                                                                                                                          |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)   |              |                                                        |                                                                                                                            |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 12/12                                                  | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | 26                                                     | -                                                                                                                          |
| <b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>                       |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | Экзамен                                                | -                                                                                                                          |
|                                                                      | <b>час.</b>  | 4                                                      |                                                                                                                            |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | 54                                                     | -                                                                                                                          |

**4. Структура и содержание дисциплины**  
**4.1 Структура дисциплины**

Таблица 3

| №п/п  | Наименование тем                                                                                                                                                          | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|       |                                                                                                                                                                           |                          | Всего                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                     |                                        |                                                          |                             | Всего                                                                                                   | В форме практической подготовки | В том числе                    |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                                                                                                                                           |                          |                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                                                                                                         |                                 | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме <sup>6</sup> | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование |                             |                               |                                      |                 |
|       |                                                                                                                                                                           |                          |                         |                                 |                                |                                                     |                                        |                                                          |                             |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 1     | 2                                                                                                                                                                         | 3                        | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                   | 8                                      |                                                          | 9                           | 10                                                                                                      | 11                              | 12                             | 13                                                                     | 14                                     |                                                          | 15                          | 16                            | 17                                   | 18              |
| 17.1. | Международные системы корпоративного управления. Международные системы корпоративного управления. Англо-американская система                                              | 30                       | 12                      |                                 | 4                              | 8/8                                                 |                                        |                                                          | 18                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
| 17.2. | Международные системы корпоративного управления. Континентальная (Германская) система. Семейная система. Делегирование полномочий и ответственности как модель управления | 20                       | 12                      |                                 | 4                              | 8/8                                                 |                                        |                                                          | 8                           |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             |                               |                                      |                 |
|       | Итого:                                                                                                                                                                    | 54                       | 24                      |                                 | 8                              | 12/12                                               |                                        |                                                          | 26                          |                                                                                                         |                                 |                                |                                                                        |                                        |                                                          |                             | К                             | Э/4                                  | ПСК-6           |

\*К – кейс

\*\* Э – экзамен

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

**Содержание дисциплины по видам занятий**

| Номер темы | Содержание темы                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Темы лекций                                                                                                                                                                                                             | Темы практических (семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Тема 1     | Основные модели корпоративного управления в зарубежных компаниях. ПРО Особенности формирования европейского права в сфере корпоративных отношений. Кодексы корпоративного управления развитых европейских стран.        | Германская (континентальная) модель. Инсайдерская модель. Американская система корпоративного управления. Японская система корпоративного управления. Аутсайдерская модель. Ключевые участники модели. Структура владения акциями в Американской модели. Состав совета директоров. Законодательная база, требования к раскрытию информации. Взаимодействия между участниками. Агентские издержки и методы их сокращения в американской системе. |
| Тема 2     | Ключевые участники в континентальной и семейной модели. Структура владения акциями в континентальной модели. Структура наблюдательных и исполнительных органов. Законодательная база, требования к раскрытию информации | . Понятие и основные принципы. Права и обязанности руководителя и сотрудника в рамках модели. Преимущества управления путем делегирования полномочий для компании, сотрудников и руководителей. Основные виды делегирования.                                                                                                                                                                                                                    |

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Корпоративное управление и ответственность бизнеса» составляет 26 академических часов.

Таблица 5

**Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение**

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

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

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

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

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

**Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

**Текущий контроль в форме обсуждения кейсов**

Данный кейс подробно описывает переговоры нью-йоркского инвестиционного банка Лейман Бразерс в отчаянной попытке предотвратить банкротства в сентябре 2008 года. После обвала рынка субстандартной ипотеки США в феврале 2007 года, спад на мировых финансовых рынках начал ускоряться. Лейман Бразерс, находясь в сильной зависимости от положения на рынках субстандартной ипотеки и коммерческой недвижимости, начал претерпевать нарастающие убытки. В поисках банка, готового произвести слияние, председатель правления и главный исполнительный директор Ричард "Дик" Фульд начал активно искать банк, готовый купить компанию. Получив отказ от нескольких перспективных потенциальных покупателей, Фульд поручил своему адвокату предложить

сделку Банку Америки. Несмотря на поддержку представителей власти США последующие переговоры между Лейман Бразерс и Банком Америки провалились. После очередной провальной попытки заключить сделку с Барклайс Банк, Дик Фулд был отстранен и официальные представители правления США напрямую занялись решением судьбы Лейман Бразерс. В критический момент, финансовые органы власти Великобритании отказались содействовать спасению Лейман Бразерс. Совет директоров банка следил за ходом переговоров, произведя 4 встречи в минувшие выходные 13 и 14 сентября. Во время четвертой встречи официальный представитель правления США обратился к совету директоров и заявил, что банкротство Лейман Бразерс будет отвечать интересам нации. Перед советом директоров стоит крайне непростая задача: согласиться на крах компании или же и дальше производить попытки выиграть время и противостоять выраженному пожеланию правительства США

### **Case Study № 2:**

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

### **Case Study № 3:**

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

### **Case Study № 4:**

Кейс 4: Издательство Spiegel: Der Spiegel-самый влиятельный журнал политических новостей Германии. В 1970-х годах его основатель Рудольф Аугштайн раздал 50% акций своим сотрудникам и а другие 25% продал конкурирующему издательству Gruner+Jahr, однако сохранил значительный контроль в течение своей жизни, определив правила внутреннего распорядка корпорации, что каждое значимое бизнес-решение потребует одобрения 76% акционеров. Однако, когда Аугштайн умер в 2002 году, его совладельцы воспользовались пунктом этого же устава, который давал им право выкупить 0,5% акций

каждого из наследников Аугштайна, которые таким образом теряли право вето. В сентябре 2007 года, преимущества и цена совместного владения компанией с работниками приобрели особенно выраженный характер, когда сотрудники не поддержали предложение генерального директора о приобретении 50% акций издательства Financial Times Deutschland. Столкнувшись с возникшим соотношением сил, старший сын Рудольфа Якоб Аугштайн был вынужден переосмыслить роль, которую его семья могла сыграть в дальнейшей судьбе издательства Spiegel. Должен ли он попытаться выкупить главный пакет акций? Или же продать семейный пакет акций? Но кому и по какой цене?/

### Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен (в форме презентации).

#### Задание для подготовки к промежуточной аттестации:

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

Таблица 6

#### Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

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

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

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно - правовые документы

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

### 7.2. Основная литература

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

- Манн, Иванов и Фербер, 2015.– 231 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39198.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Ричард Брэнсон Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнес-школе [Электронный ресурс]/ Ричард Брэнсон– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013.– 318 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39144.html>.– ЭБС «IPRbooks»
  4. Синг Онг Ю Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее [Электронный ресурс]/ Синг Онг Ю– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2018.– 320 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82583.html>.– ЭБС «IPRbooks»
  5. Ричард Паркс Кордок Апгрейд мышления: Взгляд на бизнес с высоты 10 000 метров [Электронный ресурс]/ Ричард Паркс Кордок– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 160 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83080.html>.– ЭБС «IPRbooks»
  6. Мирвис Филип В пустыню и обратно: величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса [Электронный ресурс]/ Мирвис Филип, Аяс Карен, Рот Джордж– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 275 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83094.html>.– ЭБС «IPRbooks»
  7. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
  8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
  9. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
  10. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
  11. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
  12. Розанова, Н. М. Корпоративное управление: учебник для вузов / Н. М. Розанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 339 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02854-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536762>.

13. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
14. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.

### 7.3. Дополнительная литература

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

### 7.4. Интернет-ресурсы

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

### 7.5. Справочные системы

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

### 7.6. Иные источники

1. Журнал «Communication Arts»

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

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

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