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

Институт экономики, математики и информационных технологий
Центр «Школа IT-менеджмента»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 02EAC3960059B0ABB44AB6DF5620B43941
Владелец: Маруев Сергей Александрович
Действителен: с 09.08.2023 до 28.04.2038

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

МОДУЛЬ 1.БАЗОВЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ

(наименование модуля в соответствии с учебным планом)

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA) "IT-Лидер (CIO, CISO, CDO)"

(наименование программы)

Москва, 2026

Составители:

д.э.н., профессор, Президентская Академия ИБДА, профессор	 (Подпись)	Соколова Г.Н.
д.э.н, к.т.н, профессор,	 (Подпись)	Карпова Н.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ....4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ....4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ....10
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ....10
   4.1. Структура модуля....10
   4.2. Содержание модуля....13
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ....15
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ....17
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....88
   7.1. Нормативно-правовые документы....88
   7.2 Основная литература....93
   7.3 Дополнительная литература....94
   7.4 Интернет-ресурсы....95
   7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)....96
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....96
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ....96

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Целью модуля «Базовые дисциплины» является формирование у слушателей: необходимого уровня знаний по экономической теории, системно-целостного видения проблем обеспечения экономической безопасности компании; умений организации и обеспечения эффективного функционирования систем экономической безопасности в компании; понимания природы возникновения угроз безопасности предпринимательской деятельности и практической реализации мероприятий защиты от них; знакомство с основными понятиями производственно-хозяйственной деятельности предприятия и правовым положением субъектов предпринимательского права; а так же подготовка (слушателей) для практической работы в области анализа и защиты результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и проектных работ, включая экспертизу объектов интеллектуальной собственности. Объясняются основные принципы, управляющие экономическим выбором субъектов рынка, а также инструменты и способы государственного регулирования рыночной экономики, законы международного экономического общения, действующие в мировой экономике, и направления эволюции мирового интеграционного процесса.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- формирование у слушателей понимание экономического выбора в условиях ограниченности, механизма взаимодействия основных рыночных сил: факторов спроса и предложения, принципа ценообразования, законов конкуренции;
- разъяснение слушателям роль государства в рыночной системе, задачи государственного регулирования экономики и основные методы их осуществления;
- формирование устойчивых знаний об основных институтах интеллектуальной собственности, т.е. патентного и авторского права, и особенностях правовой охраны программ для ЭВМ, баз данных, товарных знаков и фирменных наименований;
- формирование четких представлений о процедурах регистрации объектов патентного и авторского права и особенностях их использования на основе авторских и лицензионных договоров;
- формирование конкретных знаний об основных механизмах защиты авторских и патентных прав применительно к информационным технологиям.
- анализ основных угроз безопасности бизнеса и подготовка алгоритмов решений, исходя из существующих угроз;
- изучение опыта создания различных типов экономической безопасности в коммерческих структурах;
- обобщение современных подходов к формированию экономической безопасности компании;
- изучение современных приемов управления экономической безопасности компании
- иметь представление о правовом положении субъектов правоотношений в сфере хозяйственной деятельности;
-знать правовой механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью
-уметь пользоваться нормативными документами.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Планируемые результаты обучения представлены в таблице №1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	**Общепрофессиональные /профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции** ***(формируются и (или) совершенствуются)*****, ПСК и СК**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Организационно-управленческая деятельность;	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления (ОПК-1) *совершенствуется*	навыки решать организационно-управленческие задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды (ОПК-3) *совершенствуется*	Навыки управленческой деятельности в различных сферах экономики на международном рынке посредством производных инструментов	современных стилей и моделей управления сотрудниками; инновационных подходов управления организациями	применять современные методы руководства на различных иерархических уровнях управления
	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им	Навыки распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	методик организационной диагностики и проектирования, принципов рационального распределение полномочий и ответственности	проводить организационную диагностику предприятия, применять основы организационного проектирования

	бизнес-модели организаций (ОПК-4) *совершенствуется*			
Аналитическая деятельность	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2) *совершенствуется*	навыки использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем при решении управленческих и исследовательских задач	современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем	применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы
	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5) *совершенствуется*	навыки использования результатов исследований актуальных проблем в менеджменте и смежных областях для принятия управленческих решений и в менеджменте и выполнения научно-исследовательских проектов	современных методов исследований в менеджменте и смежных областях	обобщать и критически оценивать результаты исследований, взятые из опыта отечественных или зарубежных корпораций, и применять их для решения практических задач, выполнять научно-исследовательские проекты
Информационные технологии в экономике и государственном управлении	Способность управлять стратегией развития ИТ и цифровой стратегией организации (региона, страны) (ПСК-1) *формируется*	Формирование и согласование стратегических целей цифровой трансформации в организации, регионе, стране Организация управления разработкой и обновлением цифровой стратегии развития организации, региона, страны с помощью персонала и стейкхолдеров Организация и выполнение цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль и мониторинг разработки и выполнения цифровой стратегии	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) Методы организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны)	Формировать и согласовывать стратегические цели цифровой трансформации со стейкхолдерами Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны) Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)

		организации (региона, страны)		
	Способность управлять ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию (ПСК-3) *формируется*	Формирование и согласование принципов управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию Организация управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль инвестиций в цифровую трансформацию	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию Методы контроля и оценки эффективности инвестиций в цифровую трансформацию	Формировать принципы управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию Осуществлять мониторинг и контроль инвестиций в цифровую трансформацию
	Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6) *формируется*	Выявление потребностей и интересов руководства в ИТ и интересов широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организация управления отношениями с руководством Мониторинг, контроль и управление улучшением отношений с руководством и с заинтересованными лицами Лидерство в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров	Лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации Принципы повышения ценности ИТ Лучшие практики Организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации	Выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организовывать эффективные коммуникации с руководством и широким кругом стейкхолдеров Повышать заинтересованность руководства в ИТ и с его помощью увеличивать вклад ИТ в деятельность организации Повышать вовлеченность широкого круга стейкхолдеров в цифровую трансформацию
	Способность управлять вовлечением в автоматизацию и цифровую трансформацию	Оценка уровня ИТ- и цифровой грамотности ключевых пользователей и	Принципы оценки ИТ- и цифровой грамотности сотрудников	Оценивать уровень ИТ- и цифровой грамотности относительно потребностей

	ключевых пользователей и заинтересованных сторон внутри организации (ПСК-7) *формируется*	определение мер по его повышению до необходимого организации Постоянное продвижение возможностей ИТ и цифровой трансформации для организации путем внутренней рекламы и пропаганды Организация мотивации ключевых пользователей организации к эффективному использованию ИТ и использованию цифровой трансформации	Методы внутреннего пиара и продвижения ИТ и цифровой трансформации	организации (бизнеса) Пропагандировать ИТ в организации Пропагандировать цифровую трансформацию в организации (регионе, стране) Мотивировать на вовлеченность в автоматизацию и на цифровую трансформацию
	Способность управлять рисками ИТ, кибербезопасностью и рисками цифрового развития (цифрового отставания) (ПСК-8) *формируется*	Формирование и согласование целей и принципов управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Определение состава методов и средств управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Организация управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль качества и управление сокращением и смягчением рисков ИТ и ростом уровня кибербезопасности Контроль качества деятельности по сокращению и смягчению рисков цифрового развития (цифрового отставания) и управление ею	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению рисками ИТ, кибербезопасностью, и рисками цифрового развития (цифрового отставания) Критерии оценки рисков и уровня кибербезопасности, цифрового развития (цифрового отставания) Методы контроля рисков и уровня кибербезопасности, цифрового развития (цифрового отставания)	Формировать цели и принципы управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Использовать методы и средства обеспечения управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания), соответствующие критериям оценки организации Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Осуществлять мониторинг и контроль рисков ИТ и кибербезопасности, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Организовывать деятельность по

				непрерывному улучшению управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания
Деловое администрирование	Знание основ проведения маркетинговых мероприятий в сети интернет (СК-2) *совершенствуется*	навыками продвижения товаров и услуг, поиска информации, клиентов и партнеров, а также извлечения финансовой прибыли с использованием сетевых технологий	Специфических особенностей рекламы и маркетинга в Интернет	проводить анализ маркетинговых мероприятий в сети Интернет
	Знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способностью проводить анализ конкурентной среды отрасли (СК-4) *совершенствуется*	способностью проводить анализ конкурентной среды отрасли и навыками интернет – маркетинга, навыками сбора и обработки информации и анализа полученных результатов	теоретических основ бизнес среды предприятия, структуры внешней и внутренней среды организации и их взаимодействие друг с другом	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию
	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий (УК-1) *совершенствуется*	навыками комплексного анализа финансового состояния предприятия	основные методы сбора и анализа информации, способов формализации цели и методов ее достижения	анализировать, обобщать и воспринимать информацию; ставить цель и формулировать задачи по её достижению
	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3) *совершенствуется*	навыками построения эффективных коммуникаций между персоналом, формирования и внедрения организационной и функциональной структур персонала;	принципов и методик управления персоналом, особенностей управления персоналом ИТ, профессиональных стандартов ИТ;	мотивировать, обучать персонал, организовывать разработку и внедрять политики, регламенты, должностные инструкции

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 2

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		204	32
лекционного типа (Л)/Интерактивные занятия (ИЗ)		80/42	16/8
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)		124/116	16/16
Самостоятельная работа слушателя (СР)		370	
Контактная самостоятельная работа (КСР)			
Промежуточная аттестация	**форма**	1 курсовая работа, 6 зачетов с оценкой, 6 экзаменов	
	час.	**34**	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		**640**	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.1	Экономика для менеджеров	64	24		12/6	12/12										36		ЗО(Т4)	ОПК-2, ПСК-6
	Микроэкономика	30	12		8/4	4/4										18			ОПК-2
	Макроэкономика	30	12		4/2	8/8										18			ОПК-2
1.2	Финансовый и управленческий учет	132	40		12/6	28/24										88		Э(Т4)	УК-1, ОПК-1, ОПК-5, ОПК-2, ОПК-3
	Практический эккаунтинг	54	20		4/2	16/12										34			УК-1, ОПК-1, ОПК-5
	Бюджетирование. Управленческий учет	50	16		8/4	8/8										34			ОПК-3, ОПК-2, ОПК-5
	Курсовая работа по модулю	24	4			4/4										20	КР		ПСК-3, ОПК-2, ОПК-1, ОПК-5, УК-1
1.3	Финансовый менеджмент	52	16		8/4	8/8										34		ЗО(Т/2)	ПСК-3

1.4	Управление персоналом	52	16		4/4	12/12										32		Э(Т/4)	ОПК-3, ОПК-4, УК-3
1.5	Правовая среда бизнеса. Интеллектуальная собственность	64	28		12/6	16/12										34		ЗО(Т/2)	ПСК-6
1.6	Общий менеджмент	40								16		8/4	8/8			20		Э(Д/4)	ОПК-3
1.7	Организационная структура и модели организационного поведения	76	16		8/4	8/8				16		8/4	8/8			40		Э(Т/4)	ОПК-3, ПСК-6, ПСК-7
	Организационная структура и модели организационного поведения	36	16		8/4	8/8										20		ЗО	ОПК-3
	Психология управления людьми в организации	36								16		8/4	8/8			20		ЗО	ПСК-6, ПСК-7
1.8	Маркетинг для руководителя	120	48		20/10	28/28										66		Э(Т/6)	ПСК-8, СК-4, СК-2
	Основы маркетинга	38	16		8/4	8/8										22		ЗО	ПСК-8, СК-4
	Стратегический маркетинг	38	16		4/2	12/12										22		ЗО	ПСК-8, СК-4
	Цифровой маркетинг	38	16		8/4	8/8										22		ЗО	СК-2
1.9	Основы стратегического менеджмента	40	16		4/2	12/12										20		Э(Т/4)	ОПК-3, ПСК-1
	Итого:	**640**	**204**		**80**	**124**				**32**		**16**	**16**			**370**		**34**	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 1.1. Экономика для менеджеров (Микроэкономика, Макроэкономика)	- Предмет экономической теории. Методология микроэкономики. - Рыночное равновесие. - Эластичность спроса и эластичность предложения. - Введение в теорию потребителя: общая и предельная полезность; равновесие потребителя. - Преимущества и недостатки рыночного механизма. Государственное регулирование рыночной экономики. - Классификация факторов производства. Спрос фирмы на факторы производства. - Рынки факторов производства и формирование факторных доходов. - Экономическая ситуация в России как результат трансформационного кризиса 90-ых годов, роста народного хозяйства страны в 1999-2007 гг. и финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг. - Стратегия социально-экономического развития на долгосрочную перспективу и ориентиры среднесрочного периода - Задачи предприятий и организаций по ускорению социально-экономического развития	- Моделирование потребительского поведения: кривые безразличия и бюджетная линия; оптимум потребителя. Фирма и рынок. Экономическая природа фирмы. Основные формы деловых предприятий - Рынок. Спрос и предложение. Факторы спроса и предложения. - Доходы и издержки фирмы. Классификация издержек. - Механизм рынка совершенной (свободной) конкуренции. Механизм рынка несовершенной конкуренции.
Тема 1.2. Финансовый и управленческий учет (Практический эккаунтинг, Бюджетирование. Управленческий учет, Курсовая работы по модулю)	- Виды учета - Основы финансового учета - Теоретические основы внутрифирменного бюджетирования и финансового планирования - Методы построения бюджетов - Анализ выполнения бюджетов	- Счета и двойная запись - Основные формы финансовой отчетности - Финансовое планирование как реализация стратегического управления компанией - Организация внутрифирменного бюджетирования и финансового планирования
Тема 1.3. Финансовый менеджмент	- Управление финансовыми ресурсами коммерческой организации - Управление оборотным капиталом	- Финансовый план коммерческой организации - Анализ финансового состояния коммерческой организации
Тема 1.4. Управление персоналом	- Стратегия управления человеческими ресурсами. Кадровая политика организации на разных стадиях её развития - Управление составом персонала: кадровое планирование - Внутрифирменное перемещение персонала. - Увольнение сотрудников - Обучение и развитие персонала. Цели корпоративного обучения. Выявление потребностей в обучении. Организация корпоративного обучения. Мотивация сотрудника по отношению к обучению. Эффективность обучения персонала.	- Организация подбора персонала - Методы отбора кандидатов - Управление мотивацией персонала. Система мотивации персонала в организации и её эффективность - Системы оплаты труда. Системы льгот и компенсационных выплат. Нематериальные методы мотивации персонала - Руководитель и служба персонала. Взаимодействие линейного руководителя с подразделением по управлению человеческими ресурсами - Трудовые отношения в организации. Трудовой Кодекс РФ и практика работы с персоналом

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
	Оценка и аттестация персонала. Цели, направления и инструменты организации оценки персонала. Система регулярной оценки (аттестации) персонала.	
Тема 1.5. Правовая среда бизнеса. Интеллектуальная собственность	- Правовое регулирование производственных отношений. - Организационно-правовые формы юридических лиц - Виды информации ограниченного доступа по российскому законодательству -Интеллектуальная собственность: промышленная собственность, авторское право и смежные права, коммерческая тайна	- Правовое регулирование договорных отношений -Трудовые отношения. Трудовой кодекс. Трудовые договора. -Регистрация объекта промышленной собственности.
Тема 1.6. Общий менеджмент	- Общая характеристика теории менеджмента - Менеджмент как управление производством и как управление людьми - Научные школы и направления теории менеджмента - Управление собой (самоменеджмент) - Лидерство в менеджменте	- Управление организациями. Основные элементы системы управления. Законы организации. Принципы механизма управления: общие и частные. Постановка целей и задач в организации. Дерево целей и требования к его построению. Миссия организации. Цели организации. Иерархия целей. Критерии эффективности целей. Методы управления: регламентирующие, экономические, социально-психологические и самоуправления. - Организационно-административные методы управления. Экономические и социально-психологические методы управления. Влияние и роль методов в процессе управление. Основные и дополнительные стили управления.
Тема 1.7. Организационная структура и модели организационного поведения (Организационная структура и модели организационного поведения и Психология управления людьми в организации)	- Основные понятия и схемы теории деятельности. - Характеристика потенциальных и реальных трудовых ресурсов в России - Психологический портрет российского работника	- Построение системы управления персоналом. - Практические аспекты создания устойчивых и эффективных кадровых структур - Управление коллективом и группами
Тема 1.8. Маркетинг для руководителя (Основы маркетинга, Стратегический маркетинг, Цифровой маркетинг)	- Маркетинг. Основные понятия и современные особенности. Исследование рынка. Роль информации. Три источника и три составных части русского маркетинга. Уровни развития конкурентоспособности предприятия. Эволюция роли маркетинга в компании. Сегментация ИТ - рынка и стратегия на сегментах. Системы маркетинговых исследований. Товар и товарная политика. Принципы эффективной реализации товара. Дифференциация и позиционирование товара. - Новые тенденции рынка и новые требования. Розничный рынок России.	- - Эволюция роли маркетинга в компании. Сегментация ИТ - рынка и стратегия на сегментах. Системы маркетинговых исследований. Товар и товарная политика. Принципы эффективной реализации товара. Дифференциация и позиционирование товара. - Марочная политика. Система маркетинговых коммуникаций. Методология управления маркетингом. Организация маркетинга на коммерческом предприятии. Политика в области распределения.

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
	Пять стадий формирования рынка. Скорость рынка и доходы населения. Ценовая сегментация. Позиционирование и образ товара. Количество контактов. Процедура и реалистичность прогнозов. Три постулата неправильности информации. 9 основных факторов недостоверности. - Оценка объема рынка и согласование разных источников. Природа поправочных коэффициентов. Оценка рынка через макропараметры. Ожидаемые продажи. Определение продаж. Определение целей продаж. Согласование объемов продаж. Полученных разными методами - Смысл интернет-маркетинга, почему мы говорим не просто маркетинг, но интернет-маркетинг - Определение целей и задач интернет - маркетинга для компании. - Целевая аудитория в интернете. - Рекламная кампания в интернете.	- Разработка системы продвижения высокотехнологичного товара. Организация и управление службой маркетинга. План и бюджет маркетинга. - Целевые рынки и сегментация. Емкость рынка через покупательское поведение. Основное сегментирование – покупательское поведение. Процесс сегментирования ведущих потребителей. Целевые рынки для конечных потребителей и корпоративных потребителей. Модель планирования. Количественная формулировка целей маркетинга. Коммуникации и связь с продажами. Позиционирование - Планирование сайта. Сайт, как процесс интернет -маркетинга, а не статичная картинка. - Оптимизация сайта для поисковых машин. - Анализ эффективности в интернете
Тема 1.9. Основы стратегического менеджмента	- Теоретические основы стратегического менеджмента. Школы стратегий. Основные понятия и содержание стратегического менеджмента. Основные этапы развития стратегического менеджмента. Основные принципы стратегического менеджмента. Стратегические проблемы и обеспечение устойчивости роста организации. Научные школы в стратегическом менеджменте. Сущность стратегического управления	- Стратегический анализ: методы и методология Сущность, цели и задачи стратегического анализа. Информационная база стратегического анализа. Внешняя и внутренняя среда организации. Использование SWOT-анализа и PEST-анализа в стратегическом менеджменте. Понятие портфельного анализа. Модели, матрицы и методы, применяемые в стратегическом анализе. Матрица И. Ансоффа «Рынок-товар». Модель пяти сил М. Портера. VRIO-анализ. Взаимосвязь SWOT-анализа и VRIO-анализа. - Процесс разработки стратегии Пирамида разработки стратегического плана. Взаимосвязь результатов стратегического анализа, миссии, целей и план мероприятий. Стратегические альтернативы. Идентификация и разработка. Стратегия бизнес-единицы. Стадии разработки стратегии. Стратегия корпорации. Бизнес стратегии. Функциональные стратегии. Особенности разработки и взаимоувязки - Запуск процесса стратегического управления в организации

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Перечень вопросов для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов.

Тема 1.1. Экономика для менеджеров

Микроэкономика

- История экономической теории
- Рынок и условия его формирования

- Теория фирмы и организационные формы бизнеса

Макроэкономика

- Рынок капитала и процент
- Предпринимательство как фактор производства. Прибыль предпринимателя
- Экономические циклы, безработица, инфляция
- Денежный рынок: спрос на деньги и их предложение. Равновесие на денежном рынке
- Макроэкономическая роль государства: денежно-кредитная и налогово-бюджетная политика

Тема 1.2. Финансовый и управленческий учет

Практический эккаунтинг.

- Цели финансовой отчетности
- Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО)

Бюджетирование. Управленческий учет.

- Системы и функции управленческого учета
- Виды затрат
- Производные показатели
- Место затрат и центр ответственности, критерии их обособления в учете

Тема 1.3. Финансовый менеджмент

- Показатели прибыли
- Система критериев банкротства предприятий

Тема 1.4. Управление персоналом

- Внутрифирменное перемещение персонала
- Трудовой Кодекс РФ и практика работы с персоналом
- Методы отбора кандидатов

Тема 1.5. Правовая среда бизнеса. Интеллектуальная собственность

- Основные институты интеллектуальной собственности и механизмы ее охраны
- Авторско-правовая охрана программ для ЭВМ и баз данных

-Товарные знаки и иные средства индивидуализации

- Защита прав авторов программ для ЭВМ и баз данных и обладателей товарных знаков

Тема 1.6. Общий менеджмент.

- Сущность, виды, задачи управления
- Человеческий фактор в менеджменте
- Внутренние коммуникации
- Организация, ее формы, понятие и признаки
- Управленческие структуры и управленческие полномочия

Тема 1.7. Организационная структура и модели организационного поведения

Организационная структура и модели организационного поведения

- Основополагающие концепции организационного поведения
- Организационное поведение на индивидуальном уровне
- Понятие, структура и содержание организационной культуры.
- Организационное поведение на групповом уровне

Психология управления людьми в организации

- Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления. Связь с другими науками. Методологические подходы
- Руководитель — основной субъект управления. Объектами управления являются: отдельные работники, группы и организация в целом
- Психология субъекта управленческой деятельности

Тема 1.8. Маркетинг для руководителя

Основы маркетинга.

– Принципы и методы организации маркетинга
– Методы изучения и прогнозирования покупательского спроса
– Методы разработки стратегии и плана маркетинга
– Организация и осуществление конкурентной борьбы
– Маркетинг в малом бизнесе

Стратегический маркетинг

- Правило 50 х 50
- Сбор Данных – Источники Информации
- Характер Поправочных Коэффициентов
- Семь Подходов к Определению Рынка
- Спрос Покупателей – Жизненный Цикл Товара, ЖЦТ. ЖЦТ и Обновление Товаров
- Бенчмаркинг: Как Узнать Рынок Через 10 Лет
- Как Выбрать Страны
- Стратегические Сценария Развития Рынка

Цифровой маркетинг

- Инфраструктура интернет-маркетинга
- Взаимодействие интернет-маркетинга и индивидуальными потребителями
- Организация маркетинговых исследований в интернете

Тема 1.9. Основы стратегического менеджмента

- Эволюция системы управления: от бюджетного контроля к стратегическому управлению.
- Матрица Портера: ее характеристики и задачи.
- Роль корпоративной культуры в реализации стратегии.

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

Тема 1.1. Экономика для менеджеров

Промежуточная аттестация по теме «Экономика для менеджеров» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя тестирование.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если на тест дано более 80% правильных ответов.

Оценка «хорошо» выставляется, если на тест дано более 60% правильных ответов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если на тест дано более 40% правильных ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если на тест дано менее 40% правильных ответов.

Примерные тестовые задания по разделу

Вариант 1.

Первый вопрос

1. Из условия ограниченности следует, что
   a. отдельные лица и сообщества людей вынуждены выбирать из ряда альтернативных возможностей
   b. всегда чего-нибудь недостает
   c. предметы, которые находятся в изобилии, стоят относительно дорого
   d. необходимо осуществлять централизованное планирование производства
2. Микроэкономика изучает:
   a. рациональные экономические решения
   b. ценообразование
   c. оптимальное размещение ресурсов
   d. все перечисленное
3. Проблема редкости может быть решена, если:
   a. люди смогут отказаться от конкуренции в пользу сотрудничества
   b. будут открыты практически неисчерпаемые источники энергии
   c. все страны мира договорятся о сокращении потребления и рациональном использовании всех редких ресурсов
   d. все сказанное неверно
4. Термин "ограниченность" в экономике подразумевает, что:
   a. потребности человека ограничены

b. даже в богатых странах некоторые люди голодают
c. ни одна страна не может производить достаточно, чтобы удовлетворить все потребности всех людей
d. невозможно производить какой-либо один товар в очень больших количествах

Второй вопрос

1. Какую роль играет предприниматель в обществе?
   a. соединяет факторы производства и берет на себя риски, связанные с производством
   b. снабжает фирмы капиталом, который управленческий аппарат соединяет с трудовым фактором
   c. контролирует ту часть земли, на которой осуществляется производство
   d. работают совместно с другими избранными руководителями над вопросом, какие товары производить
2. Кривая спроса отражает зависимость между количеством товара, на который предъявлен спрос, и:
   a. предложением
   b. количеством денег, находящихся в распоряжении граждан и фирм
   c. ценой
   d. доходом
3. Цена товара в экономической теории определяется:
   a. издержками его производства
   b. спросом на товар и его предложением
   c. качеством товара
   d. альтернативной стоимостью его производства
   e. всеми перечисленными факторами
4. Что из нижеперечисленного не является фактором производства?
   a. деньги
   b. земля
   c. труд
   d. капитал

Третий вопрос

1. Если предложение и спрос возрастают, то:
   a. равновесная цена повысится
   b. увеличится общее количество товара
   c. цена останется стабильной
   d. благосостояние общества понизится
2. Если увеличение предложения ведет к уменьшению цены, а никаких изменений в реальном объеме проданного товара нет, то:
   a. ценовая эластичность предложения равна 0
   b. ценовая эластичность предложения не определена
   c. ценовая эластичность спроса равна 1
   d. ценовая эластичность спроса равна 0
3. Рынок товаров и услуг находится в равновесии, если:
   a. спрос равен предложению
   b. цена равна издержкам плюс прибыль
   c. все товары находят сбыт
   d. объем спроса равен объему предложения
4. Уменьшение цены на товар А приведет к:
   a. увеличению спроса на товар В, если он - низшей категории
   b. уменьшению спроса на товар В, если он стандартный
   c. увеличению спроса на товар В, если А и В - товары субституты
   d. увеличению спроса на товар В, если А и В - товары, дополняющие друг друга

Четвертый вопрос

1. В 1976-1979 гг. вследствие засухи производство и предложение кофе резко сократилось, однако выручка бразильских производителей кофе выросла. Это можно объяснить тем, что:

a. спрос на кофе эластичен по цене
b. спрос на кофэ неэластичен по цене
c. предложение кофе неэластично по цене
d. кофе - это товар Гиффена

2. Какой из следующих товаров покажет наибольший эффект дохода:
   a. алкогольные напитки
   b. холодильники
   c. бензин
   d. жилье
3. Можно сказать, что спрос неэластичен, когда:
   a. результатом увеличения цены является снижение общего дохода
   b. результатом уменьшения цены является увеличение общего дохода
   c. результатом уменьшения цены является снижение общего дохода
   d. коэффициент эластичности больше 1
4. Общий доход падает в результате увеличения цены на товар, если спрос:
   a. эластичен
   b. неэластичен
   c. эластичность равна 1
   d. идеально эластичен

Пятый вопрос

1. Если рациональный потребитель тратит в день 100 руб. на фрукты и 45 руб. на пирожные, то это означает, что:
   a. фрукты приносят потребителю большую полезность, чем пирожные
   b. потребитель предпочитает фрукты, а не пирожные
   c. средняя полезность рубля, истраченного на фрукты, равна предельной полезности рубля, истраченного на пирожные
   d. предельная полезность фруктов выше предельной полезности пирожных
2. Закон убывающей предельной полезности утверждает, что если дополнительные партии товара потребляются в течение определенного периода времени, то общая полезность:
   a. уменьшается в убывающей прогрессии
   b. уменьшается в возрастающей прогрессии
   c. увеличивается в убывающей прогрессии
   d. увеличивается в возрастающей прогрессии
3. Какой из следующих товаров покажет наименьший эффект дохода:
   a. соль
   b. мясо
   c. картофель
   d. клубника
4. Основные отличия между краткосрочным и долгосрочным периодами времени состоят в том, что:
   a. число фирм на рынке в долгосрочном периоде постоянно
   b. долгосрочный период равен одному и более году
   c. в краткосрочном периоде производственные мощности фирмы постоянны
   d. в краткосрочном периоде фирма не может изменить численность работников, но может изменить количество используемых машин и оборудования

Шестой вопрос

1. В краткосрочном периоде реакцией фирмы на повышение рыночной цены на выпускаемый ею товар будет:
   a. некоторое увеличение предложения товаров
   b. увеличение объема привлекаемых капитальных средств
   c. созыв совета специалистов для прогнозирования возможных дальнейших колебаний цены на рынке этого продукта
   d. попытка заплатить рабочим "старую" зарплату, пока они не узнали о повышении цен на производимый ими товар

2. В точке минимальных средних издержек предельные издержки должны быть:
   a. больше, чем средние издержки
   b. меньше, чем средние издержки
   c. равны средним издержкам
   d. минимальными
3. Если предельные издержки выше цены единицы товара, то максимизирующая прибыль фирма должна:
   a. сократить выпуск в условиях совершенной конкуренции и увеличить выпуск в условиях монополистической конкуренции
   b. сократить выпуск и в условиях совершенной конкуренции, и в условиях монополистической конкуренции
   c. увеличить выпуск в условиях совершенной конкуренции и сократить его в условиях монополистической конкуренции
   d. сократить выпуск в условиях совершенной конкуренции и оставить его неизменным в условиях монополистической конкуренции
   e. увеличить выпуск и в условиях совершенной конкуренции, и в условиях монополистической конкуренции
4. Изменение объема производства повлияет на издержки фирмы следующим образом:
   a. изменятся средние издержки
   b. изменятся предельные издержки
   c. изменятся средние и предельные издержки
   d. ничего не изменится

Седьмой вопрос

1. Деятельность совершенно конкурентной фирмы характеризуется следующими параметрами: цена единицы товара P = 3 руб., постоянные издержки FC = 6000 руб., средние переменные издержки AVC = 2,9 руб. и находятся на минимальном уровне. Какую рекомендацию вы дали максимизирующей прибыль фирме в рамках краткосрочного периода?
   a. сократить выпуск продукции
   b. не менять объема выпуска
   c. прекратить производство
   d. увеличить выпуск
   e. повысить цену на продаваемую продукцию
2. Для какого рынка скорее всего будет характерна ситуация совершенной конкуренции?
   a. для рынка зерна
   b. для рынка легковых автомобилей
   c. для рынка услуг преподавателей
   d. для рынка карандашей
3. Кривая спроса для совершенно конкурентной фирмы:
   a. обладает единичной эластичностью
   b. позволяет фирме получать постоянный общий доход
   c. идентична рыночной кривой спроса
   d. та, при которой средний доход равен предельному
4. Что из следующего справедливо для рынка совершенной конкуренции?
   a. существование на рынке дифференцированных товаров
   b. абсолютно эластичный характер кривой рыночного спроса
   c. никакая фирма не может влиять на рыночную цену, изменяя объем выпуска
   d. фирмы, которые получают нулевые прибыли в долгосрочном периоде, разоряются

Восьмой вопрос

1. В условиях совершенной конкуренции цена равна минимальным издержкам:
   a. в краткосрочном периоде
   b. в долгосрочном периоде
   c. всегда
   d. никогда

2. Если для того, чтобы продать больше, фирма вынуждена уменьшить цену товара, мы можем сделать вывод о том, то для нее предельный доход:
   a. равен среднему доходу
   b. превышает средний доход
   c. меньше среднего дохода
   d. равен предельным издержкам
3. Если предельный доход монополиста положителен, то он будет производить там, где:
   a. эластичность спроса больше единицы
   b. эластичность спроса равна единице
   c. эластичность спроса меньше единицы
   d. эластичность спроса равна нулю
4. Монополист получает экономическую прибыль:
   a. только в краткосрочном периоде
   b. только в долгосрочном периоде
   c. никогда
   d. и в долгосрочном, и в краткосрочном периодах

Девятый вопрос

1. Деятельность фирмы-монополиста характеризуется следующими параметрами: предельная выручка MR=9 руб., общая выручка TR=44 000 руб., объем выпуска Q=4000ед., предельные издержки MC=9руб., средние издержки AC=10,9руб., средние переменные издержки AVC=10руб. Какую рекомендацию вы дали бы фирме, максимизирующей прибыль?
   a. повысить цену
   b. снизить цену
   c. увеличить выпуск
   d. оставить прежний объем выпуска
2. Конкурентная фирма, стремясь максимизировать прибыль, должна нанимать дополнительных работников только в том случае, если:
   a. общая выручка меньше общих издержек
   b. предельный продукт труда в денежном выражении меньше чем ставка зарплаты
   c. величина предельного продукта труда в денежном выражении снижается
   d. величина предельного продукта труда в денежном выражении растет
   e. предельный продукт труда в денежном выражении превышает ставку зарплаты
3. Предположим, что в производстве продукта используется два ресурса: труд (L) и капитал (K). Предельный продукт труда MP(L)=2, предельный продукт капитала MP(K)=5, цена труда P(L)=1 долл., цена капитала P(K)=20 долл. Чтобы получить максимальную прибыль, фирма должна использовать:
   a. больше как труда, так и капитала
   b. меньше как труда, так и капитала
   c. больше труда, но меньше капитала
   d. больше капитала, но меньше труда
   e. неизменное количество труда и капитала
4. Фирма обладает монополией, если она:
   a. устанавливает цену на уровне предельных издержек
   b. следует за ценой, которую устанавливает лидер на рынке
   c. устанавливает цену на уровне средних переменных издержек
   d. устанавливает цену, исходя из кривой спроса

Десятый вопрос

1. Альтернативными издержками предпринимательского проекта являются:
   a. дисконтированные ожидаемые издержки проекта
   b. ожидаемые издержки альтернативного проекта
   c. ожидаемый эффект от альтернативного проекта
   d. ожидаемый эффект от лучшего альтернативного проекта
2. Если в издержках фирмы доля расходов на ресурс увеличивается, то эластичность спроса на данных ресурс:

a. увеличивается
b. снижается
c. остается без изменений
d. возможен любой из вариантов

3. Общий объем инвестиций фирмы составил 200 тыс. долл., амортизация - также 200 тыс.долл. Это означает, что:
   a. чистые инвестиции фирмы равны нулю
   b. чистые инвестиции фирмы составляют 200 тыс.долл.
   c. чистые инвестиции фирмы составляют 400 тыс.долл.
   d. такая ситуация невозможна, поскольку амортизация не может быть равна общему объему инвестиций
4. Спрос на ресурс зависит от :
   a. цены продукта, изготовленного при помощи данного ресурса
   b. цен ресурсов-заменителей
   c. цен взаимодополняемых ресурсов
   d. цены данного ресурса

Вариант 2.

Первый вопрос

1. Воздействие бюджетного профицита на равновесный ВВП и уровень цен оказывает такой же эффект, как:
   a. сокращение сбережений
   b. увеличение инвестиций
   c. увеличение потребления
   d. увеличение сбережений
2. Если известна величина чистого внутреннего продукта (ЧВП), то для расчета объема внутреннего дохода (ВД) необходимо:
   a. вычесть чистые инвестиционные расходы
   b. вычесть косвенные налоги
   c. прибавить косвенные налоги
   d. вычесть износ основных средств
   e. прибавить трансферные платежи
3. Рост государственных расходов увеличивает реальный ВВП только в том случае, если:
   a. госрасходы направляются на закупку товаров и услуг, а не на оплату чиновников
   b. госрасходы сопровождаются увеличением предложения денег
   c. госрасходы не вытесняют равновеликого объема расходов в частном секторе
   d. госрасходы финансируются за счет выпуска государственных ценных бумаг
   e. все предыдущие ответы неверны
4. Что из перечисленного ниже включается в состав ВВП?
   a. получение фирмой ссуды в коммерческом банке
   b. проценты по государственным облигациям
   c. покупка акций автомобильной компании
   d. стоимость учебника в букинистическом магазине
   e. открытие срочного депозита в коммерческом банке

Второй вопрос

1. В 2000 г. уровень безработицы (U) составлял 6%, а реальный ВВП 95 млрд.долл. В 2001 г. соответствующие показатели составляли 8% и 90 млрд.долл. Определите коэффициент Оукена и естественный уровень безработицы (U*), если известно, что потенциальный ВВП (Y*) составляет 100 млрд.долл.:
   a. 2,5; 6%
   b. 3,0; 4%
   c. 2,5; 4%
   d. 2,0; 4%
   e. 3,0; 6%

2. Если естественный уровень безработицы (U*) - 5%, количество фрикционных безработных - 4 млн.чел., структурных - 3 млн.чел., а циклических - 2,8 млн.чел., то общий уровень безработицы (U):
   a. 7%
   b. 7,8%
   c. 9%
   d. 9,8%
   e. нет верного ответа
3. Если правительство предполагает повысить реальный ВВП, оно должно уменьшить:
   a. налоги
   b. трансфертные платежи
   c. государственные закупки
   d. величину дефицита государственного бюджета
4. Если численность безработных - 12 млн.чел., а уровень безработицы - 8%, то численность рабочей силы равна:
   a. 138 млн.чел.
   b. 150 млн.чел.
   c. 120 млн.чел.
   d. 142 млн.чел.

Третий вопрос

1. Большинство экономистов считает, что в краткосрочном периоде уровень занятости и объем национального производства определяются:
   a. уровнем цен
   b. численностью имеющейся рабочей силы
   c. национальными запасами капитала
   d. уровнем совокупных расходов
   e. все предыдущие ответы равны
2. Если реальный ВВП увеличится в 1,2 раза, а денежная масса возрастет на 8%, то уровень цен при стабильной скорости обращения денег:
   a. повысится на 10%
   b. снизится на 10%
   c. останется неизменным
   d. снизится на 12%
3. Каким из следующих утверждений можно охарактеризовать классическую школу:
   a. спрос создаст собственное предложение
   b. сбережения зависят от уровня процентной ставки
   c. добровольная безработица невозможна
   d. взаимосвязь доходов и цен, особенно при их снижении
4. Рост совокупного спроса приводит к инфляции, если:
   a. экономика развивается в условиях полной занятости
   b. фактический и потенциальный объемы ВВП равны
   c. численность рабочей силы не растет
   d. все предыдущие ответы верны
   e. все ответы неверны

Четвертый вопрос

1. Если цены на импортные товары выросли, то наиболее вероятно, что это вызвано:
   a. сокращением совокупного предложения
   b. ростом совокупного предложения
   c. ростом совокупного спроса
   d. падением совокупного спроса
   e. все перечисленные ответы неверны
2. Согласно кейнсианской теории:
   a. изменения в уровнях процентной ставки уравнивают сбережения и инвестиции в краткосрочном периоде, но не в долгосрочном

b. причины сбережений отличаются от причин инвестиций
c. цены и зарплата легко поддаются снижению
d. предложение создаст свой собственный спрос

3. Сокращение предложения денег (MS) в экономике может быть представлено в модели AD-AS сдвигом:
   a. влево кривой AS
   b. вправо кривой AS
   c. влево кривой AD
   d. вправо кривой AD
4. Уменьшение налогов повлияет на рост ВВП тем больше, чем:
   a. меньше предельная склонность к потреблению
   b. больше предельная склонность к потреблению
   c. больше абсолютные размеры государственных расходов на ВВП
   d. больше доля частных инвестиций в ВВП

Пятый вопрос

1. Если предельная склонность к потреблению (MPC) неизменна, то при росте дохода:
   a. средняя склонность к потреблению растет
   b. средняя склонность к потреблению падает
   c. средняя склонность к потреблению неизменна
   d. предельная склонность к сбережению растет
   e. все перечисленные ответы неверны
2. Если Центральный банк покупает у населения государственные ценные бумаги, то:
   a. увеличиваются обязательства Центрального банка в форме резервов коммерческих банков
   b. уменьшается сумма средств на текущих счетах коммерческих банков
   c. возрастают учетная ставка процента и величина кредитов Центрального банка
   d. увеличивается общее количество денег в экономике
   e. уменьшаются учетная ставка процента и величина кредитов Центрального банка
3. Предположим, что вы можете обратить свое богатство в государственные облигации или наличные деньги и в данный момент (руководствуясь концепцией спекулятивного спроса на деньги) решаете держать свое богатство в форме наличности. Это означает, что:
   a. в момент принятия вами решения процентная ставка была низкой, и вы ожидали ее повышения
   b. в момент принятия вами решения процентная ставка была высокой, и вы ожидали ее понижения
4. Что происходит в долгосрочном периоде с объемом производства и ценами при увеличении государственных расходов?
   a. объем производства возрастает при неизменном уровне цен
   b. объем производства возвращается к потенциальному уровню при более высоком уровне цен
   c. объем производства возвращается к потенциальному уровню при более низком уровне цен
   d. все перечисленные ответы неверны

Шестой вопрос

1. Если деньги для сделок совершают в среднем 5 оборотов в год, то количество денег, необходимых для обслуживания обмена, на которое предъявляется спрос:
   a. в 5 раз больше номинального объема ВВП
   b. составляет 20% номинального ВВП
   c. равно отношению\: 5 / номинальный объем ВВП
   d. равно отношению\: 20% / номинальный объем ВВП
   e. равно отношению\: 20% / 5
2. Если мы обозначим уровень цен выраженный в виде индекса, как P, а ценность денег - D, то:
   a. P\=D-1

b. D\=1/P
c. 1\=D/P
d. D\=P-1
e. D\=1-P

3. Если население решит держать больше средств в виде наличных средств, то возрастет:
   a. ставка процента
   b. уровень цен
   c. располагаемый личный доход
   d. занятость
   e. норма резервирования
4. Трансакционный спрос на деньги M изменяется следующим образом:
   a. возрастает при увеличении процентной ставки
   b. возрастает при снижении процентной ставки
   c. снижается по мере роста номинального объема ВВП
   d. снижается при уменьшении номинального объема ВВП
   e. все предыдущие ответы неверны

Седьмой вопрос

1. Кривая Филлипса, характерная для экономики России, сдвинется вправо, если:
   a. на мировом рынке возрастут цены на нефть
   b. снизятся инфляционные ожидания граждан
   c. Центральный банк сократит предложение денег
   d. возрастут государственные закупки товаров и услуг
   e. верно b) и c)
2. На каком из двух графиков можно изобразить "парадокс бережливости":
   a. на графике 1
   b. на графике 2
   c. на обоих графиках
   d. ни на одном из графиков
3. Отношение наличность - депозиты (cr) равно 10%, величина депозитов (D) равна 100 миллиардов руб., тогда денежная масса (M) равна:
   a. 10 млрд. руб.
   b. 90 млрд. руб.
   c. 110 млрд. руб.
   d. нельзя определить из-за отсутствия данных
4. Пусть спрос населения на наличность (cr) составляет 10% от суммы депозитов. Норма резервирования (rr) равна 0,15. Если Центральный банк решает расширить предложение денег на 330 млрд.руб., он должен:
   a. увеличить денежную базу на 330 млрд.руб.
   b. уменьшить денежную базу на 330 млрд.руб.
   c. увеличить денежную базу на 75 млрд.руб.
   d. уменьшить денежную базу на 75 млрд.руб.
   e. увеличить денежную базу на 49,5 млрд.руб.

Восьмой вопрос

1. В результате изменения ставки налога (t) и количества денег в обращении (M), процентная ставка (r) осталась неизменной, а доход (Y) вырос. Можно утверждать, что:
   a. M выросло, t уменьшилось
   b. t и M выросли
   c. M выросло, а про t нельзя сделать однозначного вывода
   d. M уменьшилось, t выросло
   e. t и M уменьшились
2. Обозначим максимальный объем новых вкладов до востребования - D, количество создаваемых денег банковской системой - M, величину избыточных резервов - E, денежный мультипликатор - m. Какое из этих выражений правильно?
   a. m\=E\:D

b. M\=E x m
c. M\=E-1
d. M\=m \: E
e. M\= E-m

3. При условии, что увеличение объема предоставляемых ссуд не приводит к росту суммы наличных денег, депозит в размере 10000 долларов при норме резервирования, равной 25%, способен привести к увеличению денежной массы в экономике максимум на:
   a. 0
   b. 7500 долларов
   c. 100000 долларов
   d. 30000 долларов
   e. более чем на 30000 долларов
4. Существует небольшое, но существенное различие между эффектом мультипликатора при увеличении государственных расходов, например, на 10 млрд. долларов и при снижении на эту же сумму индивидуальных налогов. Оно вызвано тем, что:
   a. государственные расходы, превышая доходы от производственной деятельности, увеличивают тем самым расходы на потребление
   b. снижение налогов на 10 млрд.долларов оказывает значительно большое влияние на состояние госбюджета, чем повышение государственных расходов на ту же сумму
   c. снижение налогов непосредственно влияет на величину потребительских расходов, а увеличение государственных расходов оказывает на них косвенное воздействие
   d. сокращение индивидуальных налогов на 10 млрд. долларов не приведет к росту потребительских расходов на эту сумму; частично возросшие доходы (как результат падения налогов) будут сберегаться
   e. все предыдущие ответы неверны

Девятый вопрос

1. Если внутренние инвестиции страны превосходят ее внутренние сбережения, то наблюдается:
   a. отрицательное сальдо счета текущих операций
   b. дефицит госбюджета
   c. положительное сальдо счета капитала
   d. верно а) и с)
2. Какой из графиков иллюстрирует неэффективность денежно-кредитной политики:
   a. график 1
   b. график 2
   c. оба графика
   d. ни один из графиков
3. Кривая Лаффера показывает:
   a. связь между уровнями инфляции и безработицы
   b. связь между уровнем безработицы и величиной национального дохода
   c. связь между ставками налогов и налоговыми поступлениями в бюджет
   d. зависимость ставки процента от предложения денег
   e. зависимость спроса на деньги от реальной ставки процента
4. Что произойдет с ВВП и ставкой процента при увеличении бюджетного дефицита и росте денежной массы?
   a. объем производства и ставка процента падают
   b. объем производства сокращается, ставка процента растет
   c. объем производства увеличивается, ставка процента может вырасти, упасть или остаться неизменной
   d. производство остается на прежнем уровне, ставка процента растет

Десятый вопрос

1. В результате изменения величины государственных расходов (G) и количества денег в обращении (M) процентная ставка (r) осталась неизменной, а доход (Y) уменьшился. Можно утверждать, что:

a. G и M выросло
b. G уменьшилось, M выросло
c. G выросло, M уменьшилось
d. G и M уменьшились
e. G и M либо одновременно выросли, либо одновременно уменьшились

2. Если ВВП России снижается, то при системе свободно плавающих валютных курсов:
   a. импорт России будет снижаться. а цена российского рубля расти
   b. импорт России и цена российского рубля будут снижаться
   c. импорт России и цена российского рубля будут расти
   d. импорт России будет расти. а цена российского рубля снижаться
   e. все вышеперечисленное неверно
3. Если люди не тратят весь свой доход на потребление и помещают неизрасходованные суммы в банк, то можно сказать (используя экономическую терминологию), что они:
   a. сберегают, но не инвестируют
   b. инвестируют, но не сберегают
   c. не сберегают и не инвестируют
   d. и сберегают, и инвестируют
4. Если при режиме фиксированных валютных курсов уровень инфляции в России будет выше, чем в других странах, то:
   a. российский экспорт и импорт снизятся
   b. российский экспорт и импорт вырастут
   c. российский экспорт вырастет, а импорт снизится
   d. российский экспорт снизится, а импорт вырастет
   e. активное сальдо платежного баланса России станет больше или дефицит станет меньше

Тема 1.2. Финансовый и управленческий учет

Промежуточная аттестация по теме «Финансовый и управленческий учет» осуществляется в виде экзамена, который проводится в 3 этапа. Решение тестов по темам «Практический эккаунтинг» и «Бюджетирование и управленческий учет» и выполнение курсовой работы.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если в тестированиях и в расчетах курсовой работы допущено не более двух ошибки.

Оценка «хорошо» выставляется, если в тестированиях и курсовой работе допущено не более трех ошибок.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в тестированиях и курсовой работе допущено не более четырех ошибок.

Оценка «неудовлетворительно» если в тестированиях и курсовой работу допущено более четырёх ошибок.

Примерные тестовые задания по теме «Практический эккаунтинг»

1. Принцип начисления (accrual basis, accruals) подразумевает, что:
   a) расходы и доходы должны быть отражены в учете того отчетного периода, к которому они относятся;
   b) расходы и доходы должны быть отражены в учете того отчетного периода, к которому относятся притоки и оттоки денежных средств, соответствующие им;
   c) хозяйственные операции записываются в момент оплаты денег за них;
   d) в отчетном периоде регистрируются любые расходы, не зависимо от того привели ли они к получению доходов данного периода или нет.
2. При расчете прибыли от продаж не учитывается величина:
   a) себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг;
   b) коммерческих расходов;
   c) процентов к получению и процентов к уплате;
   d) управленческих расходов.

3. Осуществите классификацию указанных ниже счетов бухгалтерского учета, отнеся их к активам, обязательствам или собственному капиталу.

Счета бухгалтерского учета:

(1) Сырье и материалы, (2) Здания, (3) Уставный капитал, (4) Задолженность по оплате труда, (5) Задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал, (6) Расходы будущих периодов, (7) Векселя выданные, (8) Накопленная прибыль (Нераспределенная прибыль прошлых лет).

Активы	Обязательства	Собственный капитал
1,2,5,6	4,7	3,8
2,5,6	1,4,7	3,8
2,5,6,7	1,4	3,8
1,2,6	5,7	3,4,8

4. 1-го июля 2014 г. компания «Company & C°» произвела предоплату за два следующих года (до 1-го июля 2016 г.) арендных платежей в сумме $ 2400. В бухгалтерском учете эта операция должна быть отражена следующим образом:

a) Если компания использует метод начисления, то арендные расходы 2014 г. составят $ 600.
b) Если компания использует кассовый метод учета, то арендные расходы 2016 г. составят $ 600.
c) Если компания использует кассовый метод учета, то арендные расходы 2014 г. составят $ 600.
d) Если компания использует метод начисления, то арендные расходы 2014 г. составят $ 2400.

5. Известны следующие данные о движении материальных запасов компании «Company & C°»:

Дата			Единицы, кг	Стоимость единицы
Апрель	1	Начальные запасы	110	$ 5
	2	Поступление запасов	30	$ 6
	17	Отпуск запасов	40	
	19	Поступление запасов	25	$ 4
	26	Отпуск запасов	20	

Если для учета отпуска материальных запасов со склада используется метод ФИФО, то стоимость материальных запасов на конец отчетного периода составит:

a) $ 260.
b) $ 520.
c) $ 525.
d) $ 530.

6. Общие накладные расходы производственного цеха (общепроизводственные расходы) составляют 500 тыс.руб. Распределите эти расходы по трем видам продукции, выпускаемой цехом (продукция идентична), используя пять основных методов распределения пропорционально:

- часам работы производственного персонала;
- заработной плате производственного персонала;
- стоимости израсходованных основных материалов;
- прямым затратам (стоимость израсходованных основных материалов + заработная плата производственного персонала);
- количеству произведенной продукции.

Показатели	Продукт А	Продукт В	Продукт С

1. Часы работы производственного персонала, час.	6000	3500	3000
2. Заработная плата производственного персонала, тыс.руб.	3000,00	2500,00	3933,95
3. Стоимость израсходованных основных материалов, тыс.руб.	7000,00	4000,00	5000,00
4. Количество произведенной продукции, ед.	5500	4500	4286

	Продукт А	Продукт В	Продукт С	

Примерные тестовые задания по теме «Бюджетирование. Управленческий учет»

Задание по тестам 1, 2, 3: Выберите правильный вариант ответа и поясните свой выбор.

1. Маржинальный доход (маржинальная прибыль) фирмы определяется как:
   - A. разность выручки и суммы постоянных затрат;
   - B. разность выручки и суммы переменных затрат, связанных с этим объемом выручки;
   - C. сумма переменных и постоянных затрат;
   - D. сумма прибыли и переменных затрат, связанных с формированием этой прибыли.
2. Точка критического объема продаж (производства) показывает:
   - A. объем продаж (производства), при котором предприятие минимизирует постоянные затраты;
   - B. объем продаж (производства), при котором предприятие минимизирует ставку переменных затрат;
   - C. объем продаж (производства), при котором предприятие имеет нулевую прибыль (т.е. не имеет прибыли и убытков);
   - D. нет верного ответа.
3. Назовите, при каких изменениях средней цены единицы продукции (p) и удельных (средних) переменных затрат (AVC) возможен рост показателя ставки маржинальной прибыли на единицу стоимости (m).[1]
   - A. ↑AVC, ↓p; ↑AVC, ↑p; ↓AVC, ↓p;
   - B. ↓AVC, ↑p; ↑AVC, ↑p; ↓AVC, ↓p;
   - C. ↓AVC, ↑p; ↑AVC, ↑p; ↓AVC, ↓p;
   - D. ↑AVC, ↓p; ↑AVC, ↑p; ↓AVC, ↓p.
4. Определите величину прибыли от продаж предприятия за анализируемый период на основе следующих данных:
   - выручка от продажи продукции равна 126,3 млн.руб.,
   - доля маржинального дохода в выручке от продажи продукции (ставка маржинального дохода) равна 38 %,
   - постоянные затраты в целом по предприятию за анализируемый период составляют 29 млн.руб.
5. Общие накладные расходы производственного цеха (общепроизводственные расходы) составляют 500 тыс.руб. Распределите эти расходы по трем видам продукции, выпускаемой

[1] Направление стрелок «вниз» соответствует снижению показателя, «вверх» - росту показателя. Размер стрелок указывает на темпы изменения: чем больше стрелка, тем выше темп изменения.

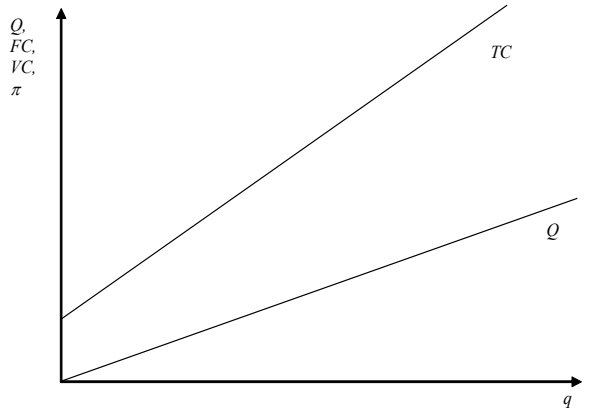
цехом (продукция идентична), используя пять основных методов распределения пропорционально:

- часам работы производственного персонала;
- заработной плате производственного персонала;
- стоимости израсходованных основных материалов;
- прямым затратам (стоимость израсходованных основных материалов + заработная плата производственного персонала);
- количеству произведенной продукции.

Показатели	Продукт А	Продукт В	Продукт С
5. Часы работы производственного персонала, час.	6000	3500	3000
6. Заработная плата производственного персонала, тыс.руб.	3000,00	2500,00	3933,95
7. Стоимость израсходованных основных материалов, тыс.руб.	7000,00	4000,00	5000,00
8. Количество произведенной продукции, ед.	5500	4500	4286

	Продукт А	Продукт В	Продукт С	

Объясните, при каких условиях возможна ситуация, показанная на графике?

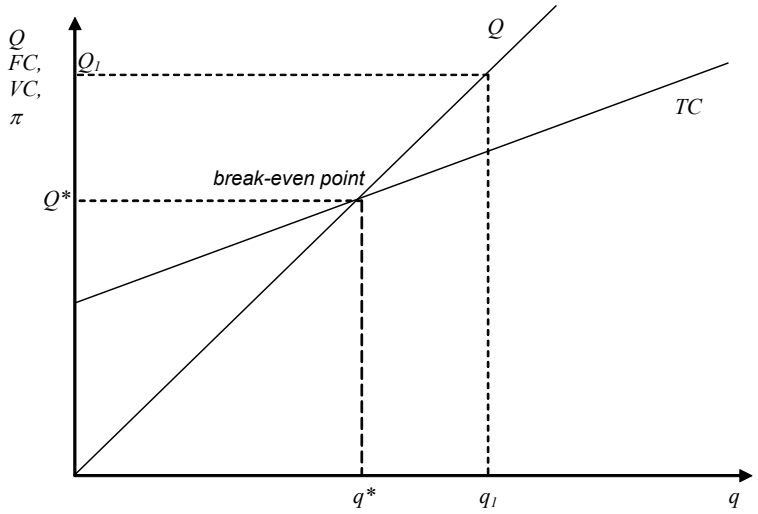


6. Покажите на графике:

- область маржинальной прибыли (область маржинального дохода) (MR);
- величину маржинальной прибыли (маржинального дохода), соответствующей объему продаж (производства) q_1 (MR_1).

Постройте на графике:

- линию маржинальной прибыли (маржинального дохода);
- линию прибыли от продаж.



Задание на курсовую работу

Курсовая работа по блоку финансовых дисциплин «Построение и анализ бюджетных форм производственной компании»

На основании приведенных данных необходимо:

1. Построить систему бюджетов предприятия. Рассчитываемая система бюджетов включает:

1. Бюджет продаж.
2. Бюджет производства продукции (компания производит единственный продукт).
3. Бюджет затрат на основные материалы.
4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.
5. Бюджет накладных затрат.
6. Бюджет себестоимости
7. Бюджет административных и маркетинговых затрат.
8. Плановый отчет о прибылях и убытках.
9. Бюджет движения денежных средств.
10. Прогнозный (плановый) бухгалтерский баланс.

2. Провести анализ показателей ликвидности, оборачиваемости, рентабельности и финансовой устойчивости на основе исходной информации и построенных бюджетных форм.

Исходная информация

Прогноз объемов продаж и цен

Прогноз сбыта и цен	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Ожидаемый объем, шт.	10 000	30 000	40 000	20 000
Ожидаемая цена единицы продукции, долл.	20	20	20	20

Планируемые объемы постоянных административных и управленческих расходов

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Реклама	40 000	40 000	40 000	40 000
Зарплата управляющих	35 000	35 000	35 000	35 000

Страховка		1 900	37 750	
Налог на недвижимость				18 150

Начальный бухгалтерский баланс предприятия

Активы:			
Оборотные активы:			
Денежные средства	42 500		
Счета дебиторов	90 000		
Запасы сырья	4 200	7 000	кг
Запасы готовой продукции	26 000	2 000	штук
Всего оборотные активы	162 700		
Основные средства			
Земля	80 000		
Сооружения и оборудование	700 000		
Накопленная амортизация	-292 000		
Сооружения и оборудования нетто	408 000		
Итого активы	**650 700**		
Обязательства:			
Текущие обязательства			
Счета к оплате	25 800		
Акционерный капитал:			
Обыкновенные акции, без номинала	175 000		
Нераспределенная прибыль	449 900		
Всего акционерный капитал	624 900		
Итого обязательства и собственный капитал	**650 700**		

Тема 1.3. Финансовый менеджмент.

Промежуточная аттестация по теме «Финансовый менеджмент» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя тест.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если в тестировании допущено не более одной ошибки.

Оценка «хорошо» выставляется, если в тестировании допущено не более двух ошибок.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в тестировании допущено не более трех ошибок.

Оценка «неудовлетворительно» если в тестировании допущено более трех ошибок.

Примерные тестовые задания по теме «Финансовый менеджмент»

1. Какое из следующих положений не может служить признаком ухудшения финансового состояния предприятия:
   a) более быстрый рост наиболее срочных обязательств по сравнению с наиболее ликвидными активами;
   b) замедление оборачиваемости активов предприятия;
   c) рост положительной величины собственного оборотного капитала;
   d) снижение до отрицательных значений величины собственного оборотного капитала.
2. Величина коэффициента оборачиваемости совокупных активов:

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

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

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

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

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

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

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

Дайте оценку полученному коэффициенту текущей ликвидности.

a) 1,6, бухгалтерский баланс имеет хороший уровень ликвидности;
b) 1,6, бухгалтерский баланс имеет плохой уровень ликвидности;
c) 0,625, бухгалтерский баланс имеет хороший уровень ликвидности;
d) 0,625, бухгалтерский баланс имеет плохой уровень ликвидности..

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

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

Дайте оценку полученному коэффициенту текущей ликвидности.

a) 0,8, коэффициент критической (быстрой) ликвидности соответствует рекомендуемым значениям;
b) 0,8, коэффициент критической (быстрой) ликвидности не соответствует рекомендуемым значениям;
c) 1,25, коэффициент критической (быстрой) ликвидности соответствует рекомендуемым значениям;
d) 1,25, коэффициент критической (быстрой) ликвидности не соответствует рекомендуемым значениям..

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

Исходные данные:

(тыс.руб.)

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

8. Определите чистый поток (чистый приток) денежных средств от текущей (операционной) деятельности компании.

Приведите расчет чистого потока денежных средств от текущей деятельности.

Исходные данные:

Чистая прибыль отчетного периода	$ 80000	
Увеличение дебиторской задолженности	$ 6000	
Уменьшение запасов		$ 12000
Уменьшение кредиторской задолженности перед поставщиками		$ 14000
Уменьшение задолженности по налогам и сборам	$ 4000	
Прибыль от продажи оборудования	$ 4000	
Выплаты дивидендов	$ 10000	

a) $ 54000.
b) $ 64000.
c) $ 68000.
d) $ 74000.

Тема 1.4. Управление персоналом

Промежуточная аттестация по теме «Управление персоналом» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя выполнение рабочей тетради и сдачу итогового тестирования.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если правильно выполнены все задания из рабочей тетради и на итоговый тест дано более 80% правильных ответов.

Оценка «хорошо» выставляется, если задания из рабочей тетради выполнены с небольшими ошибками, и на итоговый тест дано более 60% правильных ответов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если выполнены не все, предусмотренные рабочей тетрадью задания и на итоговый тест дано более 50% правильных ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задания предусмотренные рабочей тетрадью не выполнены на тест дано менее 50% правильных ответов.

Ниже представлена примерная рабочая тетрадь по курсу «Управление персоналом», которую слушатели заполняют в процессе прохождения курса. По мере выполнения рабочей тетради

слушатели обретают необходимые навыки и умения.

Пример рабочей тетради.

Для выполнения Задания №1 ознакомьтесь со следующими материалами:ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Управление составом персонала

В эту область объединяются такие процессы как:

- кадровое планирование (функциональное и количественное);
- набор персонала;
- продвижение персонала, работа с кадровым резервом
- перемещение персонала;
- увольнение персонала.

Учёт персонала и трудовые отношения

Включает в себя:

- выполнение правил и процедур, предписанных Трудовым Кодексом РФ и подзаконными нормативными актами (оформление трудовых договоров и трудовых книжек, соблюдение нормативных сроков при приёме на работу, увольнении, предоставлении отпусков и т.п.);
- ведение воинского учёта;
- ведение внутреннего кадрового учёта (приказов, форм и т.п.);
- предоставление отчётности в Пенсионный фонд РФ и местные органы власти;
- поддержание дисциплинарных процедур;
- поддержание бесконфликтных отношений с профсоюзами (если таковые в организации существуют);
- контроль состояния техники безопасности и охраны труда в организации.

Обучение персонала

В эту область входят:

- выявление потребностей в обучении;
- планирование и бюджетирование обучения;
- организация обучения, в том числе; подготовка рабочих и специалистов, подготовка резерва, адаптация новичков, наставничество, внешнее и внутреннее обучение, сертификация, обучение безопасным методам труда;
- контроль качества, результативности и эффективности обучения.

Мотивация персонала

К этой области относятся:

- регулирование постоянной части оплаты труда (системы окладов);
- организация системы поощрительных выплат (премий, бонусов и т.п.);
- поддержание системы льгот и компенсаций (материальная помощь, путёвки и т.п.);
- поддержание и развитие системы нематериальных поощрений (благодарности, награды, грамоты, Доска Почёта и т.п.).

Оценка персонала

Эта область включает в себя:

- систему профессионального тестирования (профессиональных экзаменов);
- систему регулярной (ежегодной) оценки;
- центры оценки (assessment-centre)
- сдачу экзаменов в уполномоченных органах с целью получения дипломов, удостоверений, аттестатов установленного образца, необходимость наличия которых для проведения той или иной деятельности установлена законодательством.

Организационное развитие

Область объединяет следующие процессы:

- создание и поддержание системы положений о подразделениях и описаний должности;
- изменение структуры организации (создание, ликвидация и переподчинение подразделений, изменение функциональной подчинённости и т.п.);
- внедрение и поддержание системы управления качеством;
- реинжиниринг бизнес–процессов;
- внедрение новых технологий управления, в т.ч, ИТ;
- внедрение Lean–технологий.

Корпоративная культура

В данную область (наиболее неопределённую) можно включить:

- поддержание корпоративной коммуникации (газета, внутренний сайт, встречи сотрудников с руководством);
- проведение корпоративных мероприятий (встреча праздников, поздравления с юбилеями и памятными датами и т.п.);
- корпоративная диагностика (оценка отношения сотрудников к основным аспектам жизни организации, определение мотивационных предпочтений, выявление потенциально конфликтных ситуаций);
- управление конфликтами в организации;
- формирование и поддержание корпоративного стиля управления и взаимодействия;
- участие в формировании имиджа организации как работодателя.

СОСТОЯНИЕ ОСНОВНЫХ ОБЛАСТЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Впишите в соответствующие клетки таблицы признаки, характеризующие **состояние работы с персоналом** в перечисленных областях в зависимости от стадии развития организации.

Области работы с персоналом	**Стадии развития организации**		
	Быстрый рост	Стабилизация	Кризис
Управление составом персонала			
Учёт персонала и трудовые отношения			
Обучение персонала			
Система мотивации			
Оценка персонала			
Организационное развитие			
Корпоративная культура			

СОЗДАНИЕ УЧЕБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Создайте по согласованию с преподавателем учебное предприятие по выпуску продукции, оказанию услуг. Основное условие: деятельность предприятия должна быть в целом понятна основной части группы слушателей.

1. Вид деятельности, отрасль выбираются слушателями.
2. Выберите этап развития учебного предприятия, разработайте его стратегические цели.
3. Разработайте укрупнённую структуру указанного предприятия, включающего четыре – пять крупных подразделений (департаменты, дирекции, управления).
4. Распределите основные функции между подразделениями.
5. Исходя из общей численности персонала предприятия, заданной преподавателем, оцените примерные объёмные и финансовые параметры деятельности предприятия, необходимую численность подразделений.

Краткая характеристика бизнеса

Стратегические цели учебного предприятия

1.
2.
3.

Основные количественные параметры учебного предприятия

	Наименование параметра	**Значение**
1.	Месячный оборот предприятия, млн. рублей	
2.	Продолжительность работы компании на рынке, лет	
3.	Численность персонала, чел.	
4.	Средняя зарплата в месяц, тысяч рублей	
5.		
6.		
7.		

Перечень и численность основных подразделений

	Наименование подразделения	Численность
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

УПРАВЛЕНИЕ СОСТАВОМ ПЕРСОНАЛА

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ

Составьте описание одной из должностей учебного предприятия, указанной преподавателем, используя рекомендации, изложенные в главе 2 учебного пособия «Управление персоналом».

1. **Наименование должности и подразделения**
2. **Цели должности**
   1.
   2.
   3.
3. **Основные задачи и функции должности и стандарты их выполнения**

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

4. **Права**

Сотрудник имеет право:

Самостоятельно решать следующие вопросы (перечислить).

Участвовать в решении вопросов (перечислить).

Представлять на подпись руководству подразделения следующие документы (перечислить).

Подписывать следующие внутренние документы (перечислить). Подписывать следующие документы, выходящие за пределы компании (перечислить).

Распространять за пределами компании следующие виды информации (перечислить).

5. **Требования к сотруднику:**

- Образование
- Специальное дополнительное обучение
- Опыт
- Навыки
- Личностные требования

6. **Критерии оценки результатов**

СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

7. Внесите в таблицу сравнительные характеристики методов подбора персонала. В графе “Область применения” отметьте применимость каждого метода подбора для конкретных

профессиональных и должностных групп персонала с учётом специфики учебного предприятия.

Методы подбора персонала	Преимущества	Недостатки	Область применения
1. Поиск внутри организации			
2. Подбор с помощью сотрудников			
3. Самопроявившиеся кандидаты			
4. Объявления в средствах массовой информации			
5. Выезд в институты и другие учебные заведения.			
6. Государственные агентства занятости			
7. Частные агентства по подбору персонала			
8. Агентства по подбору руководителей			
9. Интернет			

ЗАДАНИЕ №1. СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА ПОДБОРА

Разработайте план подбора кандидатов на вакансию в учебном предприятии, предложенную преподавателем. Он должен содержать следующие разделы:

1. Метод подбора кандидатов
2. Текст объявления
3. Основные этапы отбора

ЗАДАНИЕ №2. СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТОМ

Разработайте план собеседования с кандидатом на вакансию в учебном предприятии, предложенную преподавателем. Он должен содержать следующие разделы:

1. Перечень этапов собеседования
2. Вопросы, которые обязательно надо задать
3. Сведения, которые необходимо сообщить кандидату о предприятии

ЗАДАНИЕ №3. СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА КАРЬЕРЫ

Разработайте план карьеры для бизнеса–направления учебного предприятия, предложенного преподавателем.

Наименование должности	Ключевые знания, навыки	Необходимый стаж на предыдущей должности	Обучение, стажировка, необходимые для занятия данной должности

ЗАДАНИЕ №4. СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТОМ НА УВОЛЬНЕНИЕ

Разработайте план собеседования с кандидатом на увольнение с должности на учебном предприятии, предложенной преподавателем.

1. **Учёт персонала и трудовые отношения в организации**

ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ

Отметьте основные обязанности работодателя в рамках трудового договора (ст. 56 ТК РФ).

Работодатель обязуется:

1. Предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции	
2. Обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством	
3. Предоставить работнику работу, соответствующую его желаниям и способностям	
4. Обеспечить условия труда, предусмотренные иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права	
5. Предоставить работнику рабочее место, оснащённое современным оборудованием	
6. Обеспечить условия труда, предусмотренные коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовым договором	
7. Своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату	
8. Обеспечивать уровень зарплаты, соответствующий рынку труда и стоимости жизни в данном регионе	

ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКА

Отметьте основные обязанности работника в рамках трудового договора.

Работник обязуется:

1. Лично выполнять определённую трудовым договором трудовую функцию	
2. Обеспечить максимально возможную эффективность своего труда	
3. Быть преданным организации	
4. Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя	
5. Непрерывно повышать свою квалификацию	
6. Достойно вести себя в семье и на отдыхе	
7. Соблюдать Уголовный и Гражданский Кодексы РФ	

ТЕСТ №1. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ТК РФ

Отметьте меры наказания, предусмотренные для работников в ТК РФ

1. Выговор	
2. Строгий выговор	
3. Увольнение	
4. Перевод на нижестоящую должность	
5. Штраф	
6. Исключение из профсоюза	
7. Публичное порицание	
8. Депремирование	
9. Уголовное преследование	
10. Замечание	
11. Понижение оклада	

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ

Приведите практические примеры реализации каждой из типовых целей обучения на учебном предприятии.

Наименование цели	Пример
1. Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы.	
2. Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.	
3. Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.	
4. Готовить сотрудников к перемещению/продвижению по службе.	
5. Создавать и поддерживать у сотрудников чувство причастности к деятельности организации, знакомить с её стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.	
6. Поддерживать у сотрудников позитивное отношение к работе.	
7. Цели обучения, определяемые действующим законодательством.	

ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

Приведите практические примеры возникновения потребностей в обучении на учебном предприятии.

Причина возникновения потребности в обучении	Содержание потребности в обучении (кого и чему надо учить)

СРАВНЕНИЕ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ

Внесите в соответствующие клетки таблицы основные достоинства и недостатки перечисленных форм организации обучения.

Формы организации обучения	Достоинства	Недостатки
Обучение с отрывом от работы:		
• открытые семинары		
• закрытые семинары		
Обучение на рабочем месте		
Наставничество		
Заочное обучение		

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ ОБУЧЕНИЯ

Пронумеруйте основные этапы подготовки обучения в соответствии с их правильной последовательностью

Обеспечение оснащения учебного процесса	
Разработка программы	
Контроль расписания занятий	
Формирование состава учащихся	
Оценка объективных результатов обучения	
Подбор преподавателей	

КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ. СХЕМА КИРКПАТРИКА

Проранжируйте возможность реализации (насколько легко реализовать) и полезность для организации этапов схемы Киркпатрика (1 – наивысший ранг, 4 – низший ранг).

Наименование этапа схемы Киркпатрика	Возможность реализации	Полезность
1. Оценка удовлетворённости участников		
2. Оценка объективных результатов обучения		
3. Оценка изменения поведения на работе		
4. Оценка бизнес-результатов		

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Укажите в каждой из клеток правой колонки цели из числа основных целей оценки, приведённых в соответствующем разделе учебного пособия.

Функции по управлению персоналом	Цели, для достижения которых используется оценка персонала при реализации данной функции
1. Набор персонала	
2. Планирование карьеры, продвижение	
3. Перемещение	
4. Увольнение	
5. Адаптация, введение в должность, испытательный срок	
6. Организация повышения квалификации	
7. Организация наставничества	
8. Установление, повышение, понижение оклада конкретному сотруднику	
9. Определение размеров премиальных выплат конкретному сотруднику	
10. Административные поощрения и взыскания	

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ОЦЕНКИ

Наименование инструмента оценки	Направления оценки персонала		
	Оценка результатов	Оценка знаний и навыков	Оценка поведения
1. Оценочное собеседование			
2. Оценочные формы, анкеты, заполняемые экспертами			
3. Тестирование профессиональное			
4. Тестирование психологическое			
5. Сравнение фактических результатов работы с плановыми			
6. Ранжирование			
7. Принудительное распределение			
8. Метод критических случаев			

Обозначения.

П – применяется

Н – не применяется

О – применяется ограниченно

Управление мотивацией персонала

ЗАДАНИЕ №5. КАК ПРОЯВЛЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, В ПОВЕДЕНИИ СОТРУДНИКА

Эффективная система мотивации	Неэффективная система мотивации
Организация	

ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТЕЙ

Часть 1. Определение весов критериев и подкритериев

Для созданного при выполнении задания №2 учебного предприятия:

1) распределите 100 баллов между шестью перечисленными в таблице критериями на основе вашей экспертной оценки их важности в условиях учебного предприятия;
2) составьте к каждому критерию списки подкритериев, раскрывающих его содержание;
3) распределите баллы, присвоенные вами каждому из критериев, между подкритериями на основе вашей экспертной оценки их важности в условиях учебного предприятия.

	Критерии	Баллы	Подкритерии	Баллы
1	**Необходимый уровень знаний и навыков**			
2	**Коммуникация (общение с людьми)**			
3	**Сложность процесса работы**			
4	**Уровень ответственности (риски)**			
5	**Самостоятельность в принятии решений**			
6	**Управление людьми**			
	Всего	**100%**		**100%**

Часть 2. Оценка должностей по критериям и подкритериям

Перенесите в приведенную ниже таблицу подкритерии из таблицы, заполненной вами в части 1 данного задания, и оцените предложенные преподавателем должности из числа входящих в структуру учебного предприятия.

	Критерии	**Подкритерии**	**Баллы**	**Баллы по должностям**		
1	**Необходимый уровень знаний и навыков**					
2	**Коммуникация (общение с людьми)**					
3	**Сложность процесса работы**					
4	**Уровень ответственности (риски)**					
5	**Самостоятельность в принятии решений**					
6	**Управление людьми**					
	Всего		**100%**			

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ

Разработайте концепцию системы премирования для категории сотрудников или подразделения учебного предприятия по указанию преподавателя.

	Показатели премирования	**Стоимость показателей**	**Периодичность премирования**
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Приведите другие параметры системы премирования (при необходимости).

ВЗАИМОСВЯЗЬ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ЦЕЛЕЙ МОТИВАЦИИ

Расставьте в каждой строке ранги, характеризующие степень влияния каждого из методов мотивации на достижение целей мотивации. Наибольшую степень влияния обозначайте рангом 1, среднюю – рангом 2, низкую – рангом 3.

Наименования нематериальных методов мотивации персонала	Цели мотивации		
	Удержание сотрудников в организации	Повышение результативности и эффективности сотрудников	Обеспечение преданности (приверженности) сотрудников
1. Наличие чётких целей, планов, организации работы			
2. Коммуникация между руководителями и подчинёнными, смежными подразделениями			
3. Условия работы, питания, отдыха в перерывах			
4. Гибкий рабочий график			
5. Справедливость системы материальной мотивации			
6. Политика компании в отношении набора и продвижения, планирования карьеры			
7. Ротация персонала			
8. Организация обучения сотрудников			
9. Обогащение труда			
10. Повышение самостоятельности сотрудников			
11. Привлечение к обучению других сотрудников			
12. Помощь в разрешении личных проблем			
13. Благодарности в приказе			
14. Соревнования, конкурсы			
15. Почётные звания			
16. Доска Почёта, Книга Почёта			
17. Организация корпоративных праздников			
18. Представление к государственным наградам			
19. Поздравление с днём рождения			
20. Участие компании в благотворительной деятельности			

РУКОВОДИТЕЛЬ И СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА
ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ) В ОБЛАСТЯХ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Выберите правильно сформулированные функции руководителя подразделения (линейного руководителя) в областях работы с персоналом и отметьте их в правой графе знаком **+.**

1. Кадровое планирование подразделения (оценка трудоёмкости и производительности)	
2. Формирование заявок на набор персонала	
3. Участие в отборе кандидатов (анализ резюме и анкет, проведение собеседований)	
4. Участие в отборе кандидатов (сбор резюме, вызов кандидатов на собеседование)	
5. Увольнение персонала (отбор увольняемых сотрудников, участие в работе комиссии по сокращению, проведение собеседований с увольняемыми сотрудниками)	
6. Составление графиков работы, графиков отпусков и т.п.	
7. Организация табельного учёта в подразделении	
8. Личное ведение табельного учёта в подразделении	
9. Поддержание дисциплинарных процедур в подразделении (личный контроль дисциплины, неформальное и формальное реагирование, при необходимости, на её нарушения)	
10. Организация введения в должность (ориентации) новых сотрудников	
11. Выявление потребностей в обучении сотрудников подразделения	
12. Организация обучения сотрудников подразделения на рабочих местах силами их наиболее квалифицированных коллег	
13. Личное участие в проведении обучения сотрудников подразделения (в том числе, наставничество)	
14. Участие в проведении оценки должностей, разработке системы окладов и штатного расписания	
15. Участие в назначении окладов сотрудникам подразделения	
16. Определение размеров поощрительных выплат сотрудникам подразделения	
17. Поддержание организационной системы нематериальных вознаграждений в подразделении (выдвижение кандидатур на благодарности, награды, грамоты, Доску Почёта и т.п.)	
18. Контроль за соблюдением очерёдности при выдвижении сотрудников на Доску Почёта	
19. Личное выражение благодарности сотрудникам и недовольства их действиями.	
20. Объявление взысканий сотрудникам на общем собрании отдела	
21. Участие в разработке и применении системы профессионального тестирования (профессиональных экзаменов) специалистов своего и смежных подразделений.	
22. Проведение оценочных собеседований и заполнение оценочных форм в рамках системы регулярной (ежегодной) оценки персонала.	
23. Участие в выявлении сотрудников с высоким потенциалом в подразделении.	
24. Выявление кадрового «балласта» в подразделении.	
25. Разработка и переработка положений о подразделениях и описаний должностей	
26. Разрешение конфликтов между сотрудниками подразделения.	
27. Разбор конфликтных ситуаций между сотрудниками отдела на общем собрании отдела	

Тема 1.5. Правовая среда бизнеса. Интеллектуальная собственность
Промежуточная аттестация по теме «Правовая среда бизнеса. Интеллектуальная собственность» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя прохождение тестирования.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если в тестировании допущено не более двух ошибки.

Оценка «хорошо» выставляется, если в тестировании допущено не более трех ошибок.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в тестировании допущено не более четырех ошибок.

Оценка «неудовлетворительно» если в тестировании допущено более четырёх ошибок.

Примерные вопросы теста:

1. Какое определение наиболее четко раскрывает понятие «интеллектуальная собственность»:
   I Знания, опыт, квалификация специалиста.
   II Интеллектуальные способности человека.
   III Права на результаты интеллектуальной деятельности.
2 Входят ли неимущественные права на результат интеллектуальной деятельности в состав имущества предприятия:
   I Конечно, входят
   II Зависит от сроков использования
   III Нет, не входят.
3 Каково соотношение между понятием «интеллектуальная собственность» и «промышленная собственность»:
   I Интеллектуальная собственность – часть промышленной собственности
   II Промышленная собственность – часть интеллектуальной собственности
   III Интеллектуальная собственность и промышленная собственность – непересекающиеся понятия.
4 Чем охрана результатов интеллектуальной деятельности авторским правом принципиально отличается от патентной охраны:
   I Принципиально не отличается
   II Условием возникновения
   III Территорией действия правовой охраны.
5 Какое определение наиболее четко раскрывает понятие «промышленная собственность»:
   I Оборудование
   II Оборотные средства
   III Изобретения, технология, полезные модели
   IV Патенты.
6 Виды лицензионных платежей, используемых в лицензионных договорах:
   I Любые из платежей по договоренности сторон
   II Паушальные
   III На базе роялти
   IV Комбинированные.
7 Предприятие получило лицензию на производство запатентованного устройства, срок действия договора составляет 10 месяцев.
   I Расходы по получению лицензии могут быть отражены на счете 04 «Нематериальные активы»
   II Расходы не могут отражаться на счете 04 «Нематериальные активы»
   III Расходы могут быть отражены как нематериальные активы только после окончания срока действия лицензии.
8 Договор об уступке патента и передаче патентной лицензии регистрируется:
   I У нотариуса
   II В патентном ведомстве
   III Нигде не нужно регистрировать
   IV Обязательно регистрируется в налоговой инспекции.
9 Какой объем прав передается по исключительной лицензии:
   I Часть имущественных прав
   II Все неимущественные права
   III Все имущественные и неимущественные права
   IV Права на использование всех авторских прав.
10 При выборе вида лицензионных платежей интересы сторон:
   I Совпадают
   II Не совпадают
   III Выбор лицензионных платежей не зависит от заинтересованности сторон.

11 Предприятие заключило (купило) лицензионное соглашение (договор), по которому вместе с технологией производства передавалось право на использование наименования места происхождения товара, произведенного по этой технологии известного широкому потребителю.

I Предприятие может учесть данную лицензию в качестве своих нематериальных активов, после подписания договора

II Предприятие может поставить на учет затраты по данной лицензии только после . регистрации данного лицензионного договора в Патентном ведомстве

III Предприятие не может учитывать данную лицензию в качестве нематериальных активов из-за неправомерности заключения данного лицензионного договора

IV Предприятие может учесть данную лицензию в качестве нематериальных активов, предварительно выделив из общей стоимости стоимость наименования места происхождения товара.

12 Новую программу для ЭВМ или базу данных обязательно нужно зарегистрировать:

I В Российском патентном ведомстве

II В Российском авторском обществе

III В налоговой инспекции

IV Можно нигде не регистрировать.

13 Можно ли учитывать в составе НМА лицензию на право торговли:

I Да

II Нет

III Да, только если эта лицензия выдана сроком более чем на один год.

14 Право на получение патента на изобретение, созданное работником в связи с выполнением им своих служебных обязанностей:

I Принадлежит работнику, если иное не предусмотрено договором

II Принадлежит работодателю, если иное не предусмотрено договором

III Принадлежит обеим сторонам на совместных началах, если иное не предусмотрено договором.

15 Действителен ли патент США на территории Казахстана, где Вы проводите его оценку и Вы гражданин России?

I Не действителен

II Действителен, если он запатентован в России

III Действителен, если он запатентован в качестве Евразийского патента

IV Действителен, если он передается совместно с ноу-хау.

16 Чем авторское право отличается от права авторства:

I Это равнозначные понятия

II Это совершенно разные понятия

III Авторское право включает право авторства наряду с другими личными неимущественными правами.

17 Предприятие закупило патент на технологию производства термостойкой посуды, а затем осуществляло освоение, наладку и пуск данной технологии, т.е. доведение до состояния, пригодного к использованию.

I Доведение закупленной технологии до пригодного состояния является самостоятельным поступлением нематериального актива

II Осуществляя «доведение» технологии, предприятие лишь изменяет приобретенный нематериальный актив

III Доведение до пригодного состояния увеличивает стоимость закупленного нематериального актива

IV Доведение до пригодного состояния приводит к возникновению нового объекта бухгалтерского учета.

18 Когда возникают авторские права на методику (статью, книгу):

I После регистрации в Российском авторском обществе

II После заверения у нотариуса

III После публикации.

19 Стоимость безвозмездно полученных предприятием нематериальных активов при постановке на учет оценивается:
I Независимым оценщиком по рыночной стоимости на дату передачи
II По остаточной балансовой стоимости у передающей стороны
III Оценку проводит руководство предприятия.

20 К нематериальным активам могут относиться:
I Любые активы предприятия
II Определенная группа активов предприятия, обладающих стоимостью и приносящих доход
III Разработки, выполненные самостоятельно предприятием
IV Права на результаты интеллектуальной деятельности, используемые в хозяйственной деятельности предприятия свыше одного года.

21 Почему активы, включая НМА, не всегда правильно отражают реальную стоимость компании:
I Активы неверно оценены
II Не учтено влияние конкретного сектора рынка
III Среди факторов, определяющих стоимость, есть такие, которые нельзя считать имуществом и, следовательно, нельзя считать активами.

22 Какой основной принцип ценообразования для оценки ОИС при их постановке на балансе предприятия по статье «Нематериальные активы»:
I Определение размера затрат на создание ОИС на собственном предприятии или приобретение ОИС у третьих лиц
II Определение размера прибыли за прошлый период использования ОИС
III Определение размера прибыли за будущий расчетный период использования ОИС
IV Определение цен на аналоги оцениваемых ОИС с учетом достигнутого технического уровня.

23 По каким НМА не начисляется амортизация при их использовании:
I По патентам на изобретения, промышленные образцы и полезные модели
II По свидетельствам на товарные знаки и программные продукты
III Гудвилл
IV НМА с неопределенным сроком полезного использования.

24 Предприятие, законно приобретающее экземпляр программы для ЭВМ, не вправе:
I Переписать программу с дискеты на ЭВМ
II Переписать программу на другую дискету в целях хранения в архиве
III Распространять данную программу другим лицам.

25 Чем изобретение отличается от полезной модели с точки зрения их правовой охраны:
I Это вообще объекты разного вида
II Требованием к новизне
III Сроком правовой охраны.

26 Какой из ниже перечисленных объектов промышленной собственности относится к средствам индивидуализации:
I Промышленный образец
II Полезная модель
III Товарный знак
IV Все перечисленные выше.

27 Договор о передаче «ноу-хау» необходимо регистрировать:
I У нотариуса
II В патентном ведомстве
III Нигде не нужно регистрировать
IV В налоговой инспекции.

28 Может предприятие в качестве своего вклада в уставной капитал вновь создаваемого предприятия вносить товарный знак?
I Да

II Нет
III Может, если товарный знак зарегистрирован на предприятие-учредитель.

29 В продукции предприятия используется изобретение. Как с минимальной ошибкой выделить долю прибыли от реализации продукции, приходящейся на данное (оцениваемое) изобретение?
I На основе стандартных среднеотраслевых ставок роялти
II По аналогии с лицензионными соглашениями на сходную продукцию между третьими фирмами
III Сравнивая прибыль от реализации продукции, с использованием изобретения, с прибылью от реализации продукции без использования этого изобретения.

30 Лицо, правомерно владеющее экземпляром для ЭВМ не вправе:
I Изготовить копию программы для архивных целей
II Осуществлять адаптацию программы для ЭВМ
III Декомпилировать программу для ЭВМ с целью разработки программы для ЭВМ, по своему виду существенно схожей с декомпилируемой программой.

Тема 1.6. Общий менеджмент.

Промежуточная аттестация по теме «Общий менеджмент» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя написание итоговой работы.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если тема работы раскрыта полностью, четко выражена авторская позиция, имеются логичные и обоснованные выводы. Работа написана с использованием большого количества нормативных правовых актов на основе рекомендованной основной и дополнительной литературы

Оценки «хорошо» выставляется, если тема итоговой работы раскрыта полностью; прослеживается авторская позиция, сформулированы необходимые обоснованные выводы; использована необходимая для раскрытия вопроса основная и дополнительная литература и нормативные правовые акты

Оценки «удовлетворительно» выставляется, если тема раскрыта недостаточно полно; использовались только основные (более двух) источники; имеются ссылки на нормативные правовые акты, но не выражена авторская позиция; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если тема работы не раскрыта; материал изложен без собственной оценки и выводов; отсутствуют ссылки на нормативные правовые источники.

Задание на итоговую работу:

1.1 «Проанализируйте вашу организацию или крупное подразделение, если вы затрудняетесь определить стадию для организации в целом (единственное ограничение — вы не можете рассматривать только то подразделение, которым руководите, минимально допустимая организационная единица — дивизион или дочерняя компания холдинга) и определите стадию ЖЦ, на которой находится компания. Приведите обоснования. Подготовьте план работы с «аномальными проблемами»;

1.2 «Опишите стратегию вашей организации в соответствии с определением стратегии по Майклу Портеру и какие проекты ваше подразделение выполняет, чтобы поддержать достижение стратегических целей»;

2. Итоговая работа должна основываться на обязательной литературе, содержании курса и вашем личном опыте. Очень желательно, чтобы работа имела практическое значение для вашей компании, поэтому ракурс «использования на практике» также используется, как один из критериев оценки работы;

3. Важен не объем, важна цепочка рассуждений, подкрепленная доказательствами, приводящая к выводу о стадии жизненного цикла;

4. В части описания стратегии и описания проектов, которые вы реализуете для достижения стратегических целей, обязательно привести примеры ваших конкурентов и обосновать, что выполняемые вами проекты работают на достижение целей компании.

Тема 1.7. Организационная структура и модели организационного поведения.

Промежуточная аттестация по теме «Организационная структура и модели организационного поведения» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя выполнение задания.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если ответ на задание четко сформулирован, описаны все возможности развития предприятия, показаны сильные и слабые стороны, проведена оценка корпоративной культуры, составлен прогноз развития предприятия на ближайшие 3-5 лет. Описаны необходимые меры по повышению эффективности управления персоналом.

Оценка «хорошо» выставляется, если описаны все возможности развития предприятия, показаны сильные и слабые стороны, проведена оценка корпоративной культуры, составлен прогноз развития предприятия на ближайшие 3-5 лет. Нет описания необходимых мер по повышению эффективности управления персоналом.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если ответы на вопросы не в полной мере соответствуют поставленным целям.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задание не выполнено.

Примеры кейсов к промежуточной аттестации в форме экзамена:

ЗАДАНИЕ

- Проведите диагностику модели организационного поведения данной компании.
- Оценить сильные и слабые стороны организации.
- Дайте свои рекомендации по исправлению «минусов».

ИНСТИТУТ БИОХИМИЧЕСКОЙ ФИЗИКИ ИМ. Н.М.ЭМАНУЭЛЯ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК.

Институт является самостоятельным научно-исследовательским учреждением, главная цель которого состоит в проведении фундаментальных исследований физических основ химических процессов в биологических и химических системах и использование их результатов для разработки принципиально новых технологий, материалов и веществ.

Институт является некоммерческой организацией и может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых он создан, и соответствующую этим целям.

Р.Лайкерт утверждал что «управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимодействиях и всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственными опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий у него и помогающий ему сохранить чувство собственного достоинства и значимости». Жизнь нашего коллектива - подтверждение слов Р.Лайкерта.

Целью данной модели управления является обеспечение достаточного качества (инициативы, творчества), что можно отнести и к нашему Институту.

Наша организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является ее работник.

Структура Института, включая временные подразделения, разрабатывается директором и утверждается Ученым советом Института.

Научными подразделениями Института являются: научно- исследовательские отделы, лаборатории, центры. В состав отделов входят научно-исследовательские лаборатории, центры и группы.

Управление Институтом осуществляется директором на основе сочетания принципов административного управления и самоуправления научного и трудового коллективов.

В научный коллектив входят научные сотрудники, специалисты, руководители подразделений, осуществляющих научную и научно- техническую деятельность, организующие использование ее результатов. Высшим органом научного коллектива Института является Ученый совет.

В трудовой коллектив входят все его работники - научные сотрудники, администрация, руководители научных, хозяйственных и иных подразделений, специалисты, технический и иной персонал. Высшим органом трудового коллектива является общее собрание (конференция) коллектива.

Институт возглавляет директор, утверждаемый Президиумом РАН. Директор выносит обсуждение важнейших вопросов деятельности Института на заседание дирекции Института. Членами дирекции являются заместители директора, ученый секретарь Института, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, заведующие отделами, советники, назначаемые директором, председатель профсоюзного комитета Института.

Ученый совет Института является выборным органом, представляющим и гарантирующим права и интересы научного коллектива Института и отдельных его членов. Ученый совет является органом управления Института, определяет научную политику Института и относящиеся к ней приоритеты.

Ученый совет принимает решения об основных вопросах научной и научно-организационной деятельности Института, о структуре Института и ее изменениях.

Для нашего Института скорее характерно управление при непосредственном участии сотрудников, чем власть над ними, что имеет большое значение для достижения высокого уровня мотивации. Сотрудники Института - это высококвалифицированный персонал, с большим потенциалом. И необходимо, поэтому, создать такие условия, при которых этот потенциал позволит людям быть готовыми принимать на себя дополнительную ответственность, вносить личный вклад в фундаментальные исследования.

Руководством Института выработаны методы удовлетворения потребностей высшего уровня. Сотрудники имеют такие задачи и работы, которые позволяют им находиться в постоянном общении друг с другом. Каждая лаборатория работает по определенной теме. Каждая лаборатория- это, как правило, единая команда. Заведующие лабораториями практически ежедневно совещаются со своими сотрудниками, решая текущие вопросы. А все это создает базу для удовлетворения социальных потребностей высших уровней. Руководство нашей организации стремится также к обеспечению эффективной обратной связи с результатами проводимых научных исследований. При проведении ежегодных конкурсов научных работ, руководство высоко оценивает и поощряет достигнутые результаты. Результаты конкурсов вывешиваются на доске объявлений. Проводятся награждения победителей. Руководители идут навстречу тем, кто высказывает желание продолжить свое обучение или повысить квалификацию. В большей степени, конечно, это относится не к научным подразделениям, а к службам. Но это тоже очень важный фактор в удовлетворении потребностей в уважении. Для удовлетворения же потребностей в самовыражении необходимо всячески стараться определять и реализовывать потенциал каждого сотрудника. Руководство Института не боится поручать сложные задания, которые требуют полной отдачи. Важно также поощрять и развивать творческие способности подчиненных, особенно нужно быть внимательными к молодым работникам.

Руководство Института проявляет большую гибкость в принятии решений. Часто проводятся совещания с руководителями подразделений, которые в свою очередь обсуждают спорные вопросы в своих лабораториях. Каждый сотрудник вправе высказать свое мнение и внести конкретное предложение. Руководство стремится использовать такой стиль, при котором будут высокие качества трудовой жизни в организации.

Сотрудники нашего Института - это особенные люди, среди которых достаточно много, работающих за «идею». Они обладают воображением, изобретательностью, творческими способностями. И нужно сделать так, чтобы эти качества правильно использовались в

трудовом процессе. В настоящее время нет необходимости осуществлять постоянный контроль за выполнением поставленных задач. Каждая лаборатория в конце года сдает научный отчет, в котором фиксируются и полученные результаты, и печатные работы, и участие в выставках и конференциях. Каждая работа выигрывает от самоконтроля. Работа должна позволять работнику быть самому себе хозяином во время выполнения задания.

В Институте налицо и развитие инициативы, и причастности к общему делу. Руководство при принятии большинства решений прислушивается к мнению коллектива. В институте хороший морально- психологический климат. Инициатива сотрудников поддерживается администрацией. Развиваются мотивационные системы: стремление к достижению поставленных задач (у большинства сотрудников), росту профессионализма, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне, они обладают внутренним импульсом к работе.

Материальные мотивации пока еще не достигли такого уровня, когда на первое место ставятся не деньги, а стажировки, призы, подарки и др. Но среди молодых сотрудников - об этом можно говорить. Но, к сожалению, средний возраст кандидатов наук нашего Института - 54 года, средний возраст научных работников без степени - 42 года. Научные работники в возрасте до 35 лет составляют 20% всей численности. Поэтому, большое внимание необходимо уделять омоложению состава. Руководство в этом направлении проводит очень большую работу. В настоящее время в Институте обучается в аспирантуре 33 человека. Их привлекают также к работе в организации. Аспиранты принимают активное участие в проведении научных конференций. В этом году планируется проведение международной конференции молодых специалистов. Ощущается стремление «старожилов» передать свои знания и опыт молодым сотрудникам. При утверждении нормативной численности (485 единиц) Президиумом РАН Институту удалось добиться выделения дополнительных 10 единиц для зачисления молодых научных работников.

Финансовые средства Института формируются из средств федерального бюджета, выделяемых Институту в порядке, устанавливаемом Президиумом РАН, а также из средств, поступающих в качестве целевого финансирования исследований, выполняемых по федеральным программам РФ и грантам государственных научных фондов, грантов и субсидий международных и иностранных некоммерческих организаций и фондов, средств, поступающих от заказчиков (в том числе зарубежных) на выполнение работ по договорам (контрактам), на производство научной продукции (работ, услуг), доходов от предусмотренной Уставом Института предпринимательской деятельности, добровольных пожертвований и взносов и иных, не запрещенных законом источников. Если рассматривать жизненный цикл организации (по показателям финансирования Института), то можно сказать, что она находится в устойчивой фазе (см. рис. 1). Но нужно уделять больше внимания предпринимательской деятельности, развивать свой «бизнес». Пока, как видно из графика, в общем объеме финансирования организации преобладает базовое бюджетное финансирование (бюджет РАН). Необходимо стремиться к росту дополнительных источников финансирования.

В связи с этим возникает необходимость развития у наших сотрудников новых групп способностей. Руководителю важно направить силы и выбрать систему поддержки и развития мотиваций предпринимательской деятельности, которая характеризуется повышенным риском. Поэтому, уровень полученной (за короткое время) прибыли должен быть высок, чтобы мотивировать сотрудников начать свое дело, начать внедрение своих разработок. Это даст людям возможность реализовать собственные амбиции, возможность самореализации вообще.

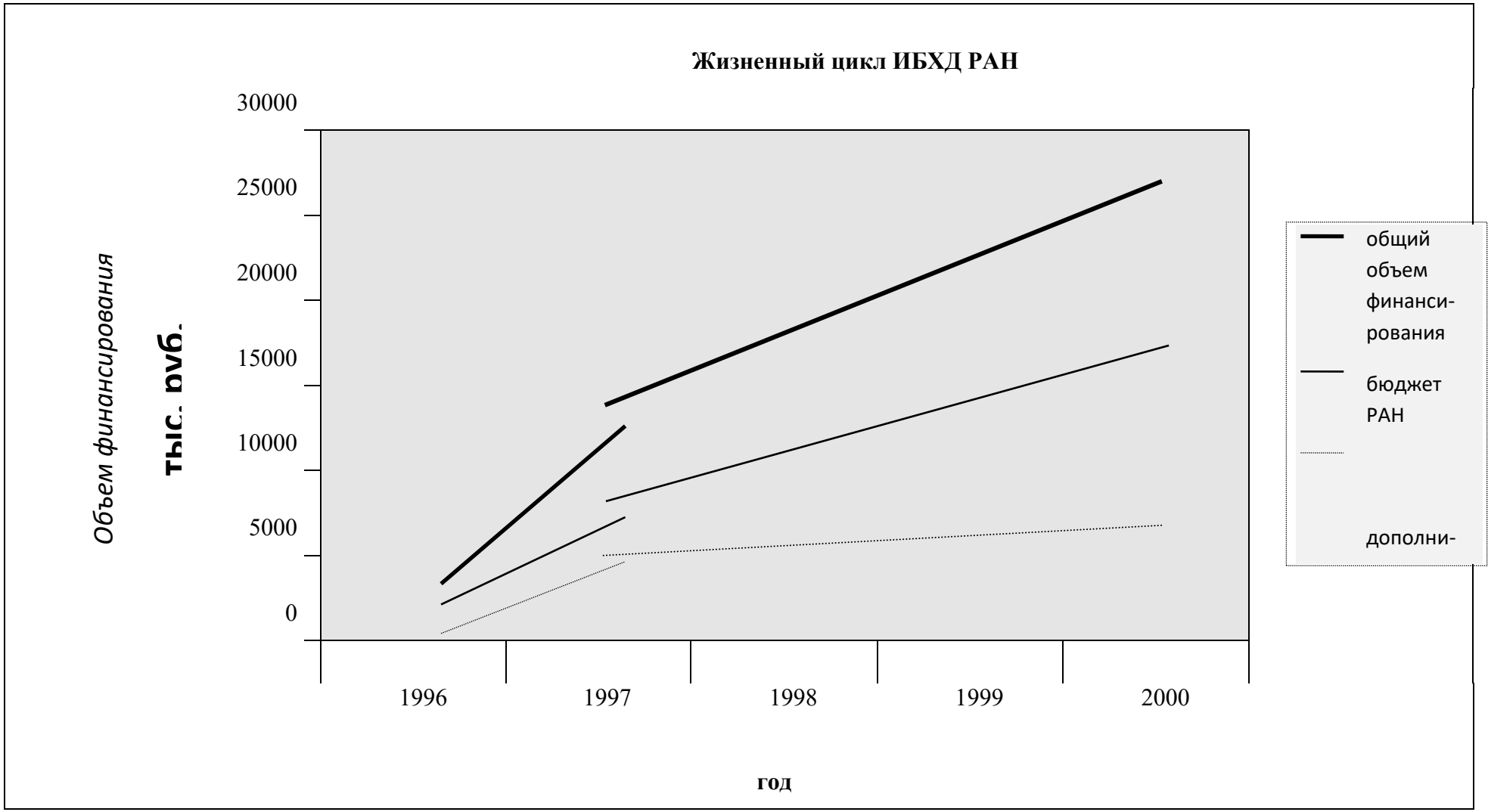

Жизненный цикл ИБХД РАН
30000
25000
20000
15000
10000
5000
0
Объем финансирования
тыс. руб.
1996
1997
1998
1999
2000
год
общий объем финанси-рования
бюджет РАН
дополни-

Рис. 1

Одной из первоочередных задач также является создание в Институте центра коммерциализации научных разработок, развитие инновационной деятельности и инновационной инфраструктуры. Необходимо стремиться к сокращению разрыва между научной идеей и прибылью организации.

Институт биохимической физики им. Н.М.Эмануэля РАН (ИБХФ РАН) - авторитетное научное учреждение в системе Российской академии наук. Институт был создан в 1994 г. с целью развития фундаментальных исследований физической сущности химических процессов в биологических и молекулярно-организованных системах. В Институте работают 500 сотрудников, в состав Института входит 5 отделов, объединяющих 50 лабораторий и научных групп.

Создание службы коммерциализации в Институте, с одной стороны, - назревшая необходимость, с другой стороны, вынужденный шаг в развитии российской науки в современных условиях.

Поскольку фундаментальные исследования все менее и менее востребованы в современной российской действительности, прикладное значение научных разработок приобретает решающее значение. Это значение - и в смысле дальнейшего развития науки, и в смысле дальнейшего выживания ученых, решивших остаться в науке.

Но ученые советского периода - это отличные научные работники, но никак не бизнесмены. Жизнь заставляет их приспосабливаться к существующей действительности и, вопреки здравому смыслу, приобретать навыки бизнес-человека. Но каждый должен заниматься своим делом. Ученый не может одновременно совершать научные открытия и превращать их в деньги. Поэтому в современных условиях назрела необходимость создания специальной службы в рамках научно-исследовательских институтов, которая специализировалась бы на продвижении научных разработок в производство.

Эта проблема в последние год-два встала и перед нашим Институтом.

Научный потенциал ИБХФ РАН (как и многих академических институтов) огромен. Дать ему выход, реализовать его (пусть даже не на 100 %) - вот задача создаваемой службы коммерциализации. Выход на практику, на производство - единственная возможность выживания чисто научного учреждения в данных условиях.

Служба коммерциализации предполагает работу по продолжению цепочки «идея - НИР - НИОКР - опытное производство - производство».

В данный момент такой структуры в Институте не существует. Но есть все предпосылки для ее создания. Коллектив из 5 человек готов объединиться для организации такой структуры. В этом коллективе есть лидер, который способен возглавить команду людей, имеющих отношение к материализации научных идей. Коллектив работает около года, поэтому пока рано говорить о команде (как ее понимают в менеджменте), но тенденция к общности, пониманию целей, активной работе с самого начала присутствует в коллективе.

Стиль руководства в создаваемой службе коммерциализации - демократический. Руководитель прислушивается к мнению подчиненных, у него работает обратная связь с сотрудниками. Он принимает решения, привлекая подчиненных к этому решению. Руководитель ценит психологический климат в коллективе, стремится его не нарушать. Сотрудники не ощущают давления сверху, могут принимать самостоятельные решения, не опасаясь запретов.

Каждый член команды действует, с одной стороны, самостоятельно, сообразно своему опыту, знаниям, интуиции. С другой стороны, прислушивается к «голосу» руководителя, и не только прислушивается, но корректирует свои решения с учетом конструктивных замечаний. В коллективе доминирует комфортная психологическая атмосфера. Но это не означает панибратства и постоянных чаепитий. Просто создается климат, способствующий проявлению индивидуальных способностей каждого сотрудника. Нет диктатуры руководителя, есть поддержка руководителя в выполнении сотрудниками заданий.

Руководитель создаваемой в Институте службы коммерциализации при управлении сотрудниками придерживается принципов (в силу своего характера): не делай другим того, чего не хочешь, чтобы делали тебе; жизнь может идти очень неровно, но отношение к ней должно быть ровным, воспринимай жизненные ситуации философски; никогда не обманывай, всегда называй вещи своими именами, всегда адекватно реагируй и отображай ситуацию.

Руководитель поддерживает и помогает своим сотрудникам при выполнении ими работы. При этом у сотрудников создается ощущение соучастия, сопричастности к деятельности Института. Соответственно, возникает и развивается мотивационная система.

По моему мнению, при создании службы коммерциализации существует три группы людей в Институте, для которых существуют различные мотивации. Одна группа - это дирекция Института. Она заинтересована в создании и функционировании службы коммерциализации, как отдельной структуры, в силу сложившейся ситуации в науке. Поскольку у дирекции существует множество своих проблем, то почему бы не переложить одну из этих проблем на новую структуру. Для этого ее и создаем.

Вторая группа заинтересованных лиц - это сами научные сотрудники. Здесь может возникать несколько мотиваций: физические потребности, т.е. хочу получать хорошие деньги; признание и самоутверждение (возможность пройти от идеи до реализации); самореализация.

Третья группа - собственно сама служба коммерциализации. Здесь мотивация сотрудников к труду больше определяется потребностью в статусе и признании, поскольку в академическом институте зарплата таких работников невысока, т.е. материальная мотивация практически полностью отсутствует. Таким образом, у сотрудников пробуждаются внутренние импульсы к работе. Но это возможно в том случае, если в семье сотрудника кто-то зарабатывает деньги. Иначе все мысли человека будут лишь о «добывании себе на пропитание». Да, это интересная работа, она может принести моральное удовлетворение, но на первом этапе создания и развития такой структуры сотрудник материально не будет удовлетворен. Если удастся развить деятельность этой службы, то в перспективе возможна и материальная мотивация сотрудников, но это не означает, что нематериальная мотивация уйдет на второй план. На первом этапе создания службы коммерциализации главная мотивация - это «идея», возможность попробовать себя в новых условиях не как научный сотрудник, а как деловой партнер.

Создание структуры, занимающейся коммерческой реализацией научных проектов, в рамках устоявшегося менталитета академического института дело весьма непростое. Тем более, когда такая структура создается из сотрудников данного института. Консерватизм мышления, приверженность сложившимся стереотипам могут создать достаточные препятствия в деятельности такой службы. Но у сотрудников есть желание работать в такой структуре, есть понимание стратегических целей, есть опыт научной работы, т.е. есть совокупное понимание идеи создания и функционирования такой службы.

«ТЕХНОПОЛИС»

ЗАО «Инженерно-технологический центр ТЕХНОПОЛИС» создан в 1998 году (Это дата юридического оформления создания предприятия, а на самом деле работа началась вестись на год раньше).

Предприятие было создано 5 акционерами, четверо из которых - члены одной семьи: семейная пара, брат и отец мужа плюс партнер отца.

Предприятие задумывалось как российский дистрибьютор фирмы, представительство которой возглавлял брат (КМН), с дальнейшим развитием (весьма на тот момент туманным). Практически сразу после создания из фирмы КМН был уволен начальник восточного сектора, с которым сложились прекрасные человеческие и деловые отношения. Это подвигло к созданию совместно с ним фирмы в Германии - торгового дома по поставкам инструмента. Через некоторое время структура сложилась полностью и

остается практически неизменной по сегодняшний день. Представительство фирмы КМН в России было закрыто, поставки от нее и от целого ряда других фирм осуществлялись через созданную немецкую фирму и наш центр.

Наемных сотрудников на тот момент практически не было - с нами ушел только водитель из представительства фирмы КМН - он выполнял функции водителя- экспедитора, завхоза, зам. по оргвопросам и т.д.

Организационная модель в тот момент представляла собой классическую модель для эмбрионального и начального этапов развития фирмы. (Что в принципе действует и сейчас - так как фирме всего три года, но с некоторыми изменениями)

Внешняя среда была агрессивна всегда (как на эмбриональном, так и начальном этапе развития). Объясняется это тем, что бизнес создавался не на ровном месте, а как развитие (замена) другому, существовавшему бизнесу. Так, например, создание предприятия и перенос на него деятельности фирмы КМН преподносился заказчикам конкурентами как банкротство и полное фиаско фирмы на рынке. Это заставляло нас вести крайне агрессивную маркетинговую политику (в понимании сегодняшнего дня, тогда это было интуитивно), активно участвовать в выставках, издавать печатные материалы и т.д. Разумеется, для молодого бизнеса это было крайне тяжело финансово. Тем тяжелее сказалось еще одно внешнее воздействие - кризис 1998 года. Фирме тогда было меньше года, а с учетом основной деятельности - *импорт дорогостоящего и качественного* оборудования - было крайне тяжело.

Полная ответственность каждого члена команды за происходящее характерна для компании до сих пор. Принята полная передача прав на решение вопросов. Так, например, каждый может принять решение о закупке того или иного необходимого товара (материала) и т.д. Право на принятие технических решений также максимально распределялось среди нас. Административных решений не было практически никаких (за исключением единственных переговоров с водителем о размерах заработной платы). Заработную плату себе не назначали - все знали об имеющихся доходах и минимизируя потребности «брали из тумбочки» сколько надо, интуитивно придерживаясь паритета. Такая структура держалась весь 1998 и 1999 годы, бывшие крайне тяжелыми в финансовом и организационном плане. Так, например, были проблемы с немецким партнером, т.к. имеющиеся у него налоги сильно перекрывали поступления от нашей торговли, и для него было крайне тяжело держать фирму в таком состоянии. При ее закрытии его личные доходы выглядели бы значительно лучше.

К началу 2000 года объем работ производимый фирмой многократно возрос (сказалось оживление в российской промышленности вызванное последствиями августовского кризиса). Пришлось больше внимания уделять контроля поступлений денег, дисциплине поставок (сроки, комплектность и т.д.). Возросла потребность в командировках к заказчикам и т.д. Произошли некоторые изменения и в команде. Моя супруга, выполнявшая функции бухгалтера и основного контролера всего, что не касалось непосредственно техники, была вынуждена временно снизить рабочую активность (после рождения ребенка) и за ней остались только бухгалтерские функции, даже без оформления первичных документов.

Кроме того, получил развитие наш альянс с рядом других предприятий. Фактически мы вошли в команду, руководящую одним из ведущих станкозаводов.

Все это привело нас к необходимости увеличить штат сотрудников. После нескольких попыток привлечь готовые кадры мы остановились на решении о привлечении молодых ребят, заканчивающих ВУЗ. Нами было принято на работу 4 человека. Кроме того, была принята на работу финансовый директор - женщина, имеющая достаточно большой опыт работы, с которой нас связывают многолетние тесные дружеские отношения и в человеческих качествах которой мы уверены. В настоящее время штат увеличился еще на одного человека - женщины с колоссальным опытом работы в нашей области. Она фактически создавала и вела около 10-15 лет всю основную деятельность у нашего

основного конкурента. Некоторое время назад она была уволена из этой фирмы (для сотрудника ведущего западного концерна она не подходила по возрасту). Предоставив ей некоторые льготы в области трудового распорядка, мы получили высококлассного и опытного специалиста. С учетом большой разницы в возрасте надеемся, что эти льготы будут правильно восприняты остальными сотрудниками

Сегодня оргструктура выглядит примерно следующим образом. Сформировался директорат - генеральный, технический и финансовый директора. При этом в сфере деятельности первых двух находятся практически все основные вопросы деятельности компании. Есть некоторое распределение функций в области администрирования - она больше относится к компетенции генерального директора. В его же обязанности входят проблемы организации работы с заказчиками и заказами. Логистика и т.д. Технический директор больше сконцентрирован на крупных технологических проектах. Вопросы маркетинговой стратегии решаются, как правило, вместе. На финансового директора возложены функции бухгалтерии, оперативного финансового контроля, проверка юридических аспектов (не требующих специальной подготовки) и т.д.

Территориально офис фирмы разбит на две части, которые хоть и находятся на одном этаже большого административного здания, но все-таки достаточно обособленны друг от друга. В той части офиса, где сидят директора, находится еще секретарь офиса. Введение элементов административной модели управления секретарем офиса вызвано необходимостью компенсировать некоторые негативные личностные черты - гипертрофированная самооценка и деградированное трудовое сознание. Пришлось пойти по пути написания должностной инструкции и контроля за ее исполнением.

В другой части офиса расположен «технический отдел». Там располагаются рабочие места еще четверых сотрудников - трех «молодых» и одной «Опытной» (см. выше).

Пока еще рано говорить, но надеюсь, что таким расположением удастся отчасти компенсировать отрицательные черты, имеющиеся у молодых. В частности, это иногда проявляющаяся лень (может быть связанная с цикличностью труда»). Надеемся, что удастся повысить трудовое сознание. Главное, что, находясь примерно на той же иерархической ступени в компании, новый сотрудник, надеюсь, покажет пример ответственности за принятые технические и коммерческие решения.

Планирую также в перспективе создать «мини-команду» из «опытной» и одного из молодых. Т.е. сделать его «ногами» и «руками» притаскивающих заказчиков и заказы для «головы» находящейся в офисе.

Оставшаяся пара молодых сотрудников в настоящий момент находится в процессе созданию пары и в жизни. Это позволит создать из них тоже «мини-команду» удалив элемент состязательности и зависти к поручаемым работам. А нормально и максимально эффективно распределять обязанности между ними.

Разумеется, в организационной структуре есть еще много неразрешенных проблем. Не до конца оформлена структура взаимоотношений с немецким партнером, в этой связи приходится учитывать массу специфических особенностей.

Кроме того, нами прорабатываются планы по созданию собственного производства. Здесь придется разрабатывать оргструктуру с учетом имеющихся особенностей работы с рабочими и вспомогательным персоналом производства.

Домашнее задание:

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ: комплексная инструкция.

Практическая часть:

- Прочесть раздаточный материала.

1. Провести анализ тенденций изменения будущего и создать образ (формат) будущей бизнес-среды организации на основании теоретического материала. Общий подход к выполнению задания: каждую группу факторов внешней среды организации из Макета 2 (следует далее после Макета 1) описать теми факторами, которые действительно (выраженно) влияют на Вашу компанию. Аргументировать выбор

фактора – почему и как влияет, насколько сильно.Определить меру упорядоченности\хаотизации каждого фактора сейчас и в будущем – и аргументировать оценки.

МАКЕТ 2. ОЦЕНКА ТИПА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

№ пп	Группы факторов внешней среды: указать группу, развить ее на отдельные факторы и кратко описать их из жизни компании	Сейчас (на настоящее время): указать меру порядка и хаоса в %; сочетание П и Х = 100%		В Будущем: указать меру порядка и хаоса в %; сочетание П и Х = 100%	
		Порядок	Хаос	Порядок	Хаос
1	Технологическая				
2	Макроэкономическая				
3	Социальная				
4	Демографическая				
5	Культурная				
6	Рыночная (конъюнктурная)				
7	Конкурентная				
8	Политическая				
9	Экологическая				
10	Мировая				

- Сформировать видение (образ) очень далекого будущего организации, описанной в кейсе на основании теоретического материала (видение стратегии, организационного формата и сотрудников будущего разного уровня).

2. Этап 2 требует усиленного соблюдения логики основных соответствий организационного поведения – это необходимо проверять и требовать от исследователей аргументов выбора.

Выбор будущей более эффективной МОП в зависимости от динамики бизнес-среды и стратегии компании.

- Выбрать стратегию для реализации компанией (можно взять из кейса, можно сформулировать самостоятельно в группе).
- Посмотреть, к какому типу моделей ОП подвигает компанию будущий тип внешней среды (из предыдущего задания).
- Выбрать подходящий к обоим условиям тип МОП по таблице:

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА БАЗОВЫХ СООТВЕТСТВИЙ

№ пп	Параметр	С О О Т В Е Т С Т В И Я по группам параметров					
		0	1	2	3	4	5
1	Тип внешней среды	Аморфная	Упорядоченная (порядок)	Упорядоченная с минимальными элементами изменений	Смешанная: стратегически – упорядоченная, тактически - хаотическая	Хаотическая	Превращающаяся непрерывно в любое из предыдущих состояний

2	Модель организационного поведения	Опека	Авторитарная	Коллегиальная	Поддерживающая	Развивающая	Фрактальная
3	Класс занятых	Низший: кадры, люмпен-кадры	Любой: от кадров до человеческого капитала	Кадры, человеческие ресурсы – средний с тяготением к низшему	Персонал. Человеческие ресурсы. Человеческий капитал – средний с тяготением к высшему	Высший – человеческий капитал	Фрактальный – класс меняется от люмпен-кадров до человеческого капитала и обратно в зависимости от задач
4	Тип стратегий	Отсутствует в принципе; противоречит любым стратегиям	Экстенсивное расширение, стандартизация, управление качеством	Отсутствет, так как любые стратегии нереализуемы	Органиченное интенсивное развитие	Интенсивное развитие. Создание будущего	Любые

- Описать будущий формат МОП:

№ пп	**Будущая МОП**	**Ожидаемый формат параметра (как это будет в жизни выглядеть и работать)**	**Ожидаемый результат моделирования (к чему приведет изменение МОП)**

- Обязательный к графическому изображенеию в виде схем и иллюстраций с пояснениями: основная бизнес-схема, организационная структура с указанием взаимодействий и коммуникаций; схема движения финансовых потоков (общая) – особенно для холдингов и других сложных образований.
- Обязательны к словесному описанию: образец миссии и стратегии; портрет лидера ; образец общей корпоративной философии (7 тезисов), общий макет мотивационной системы без расчетов – особенно для основных звеньев бизнес-процесса (топ-менеджмента, лабораторий, ключевых департаментов); графическая схема основного бизнес-процесса.
- Сформировать список мер по поддержанию системы в измененном состоянии новой МОП.

3. **Этап 3 – креативный.** Он требует создания механизмов перевода МОП из имеющегося состояния в запрограммированное. Механизмы располагаются во всех областях внутренней среды организации и их очень много. Вследствие этого их перечисление и изучение сведется к рецептурному подходу и подавлению управленческй креативности группы. Поэтому слушатели должны сами логично выбрать механизм перевода модели, проанализировать ожидаемый результат от его

применения и сформировать совокупность механизмов как систему перевода. Описание механизма перевода должно быть конкретным (не просто обучение, е чему? Кого? И т.д.)

№ пп	Параметр МОП	Старая МОП	Как перевести параметр из старого состояния в новое – конкретные мероприятия	Новая МОП
1	2	3	4	5

Параметры МОП всегда одинаковы – из исследовательских таблиц (колонка 2). Колонка 3 – исследования, которые выполнялись в пункте 5, доделанные до 25 пункта, их которых исключена Опека (она подлежит чистке и мы полагаем, что этого параметра или части параметра нет). Колонка 5 – новая МОП из 6-го этапа. Колонка 4 – креативное создание или выбор механизмов перевода.

Задание:

«МОТИВИРОВАННОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ»

1. СТАРТОВАЯ ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ ПО ПРЕДЛАГАЕМОМУ АЛГОРИТМУ.
2. ДИАГНОСТИКА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ПАТОЛОГИЙ ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ КОМПАНИИ.
3. ДИАГНОСТИКА ТИПА БИЗНЕС-СРЕДЫ КОМПАНИИ.
4. МОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИИ СОГЛАСНО ПРЕДСТАВЛЕННОМУ В РАЗДАТОЧНОМ МАТЕРИАЛЕ ФОРМАТУ
5. ДИАГНОСТИКА МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ, ИМЕЮЩЕЙСЯ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ В КОМПАНИИ.
6. ВЫБОР БУДУЩЕЙ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОП В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ДИНАМИКИ БИЗНЕС-СРЕДЫ И СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ.
7. ИДЕНТИФИКАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ПЕРЕВОДА МОП ИЗ ИМЕЮЩЕГОСЯ СОСТОЯНИЯ В ЖЕЛАЕМОЕ (БУДУЩЕЕ).
8. КРИТЕРИИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ ПЕРЕВОДА МОП И ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛИРОВАНИЯ.

Ошибки диагностики и исследования организаций:

1. Подмена экспертной оценкой полноценной диагностики.
2. Не учитывается внутренняя динамика организации во времени (прошлое – будущее) – ее органические процессы. Не наблюдаются командами будущее развитие отдельных аспектов внутренней среды.
3. Поверхностность исследований и отсутствие аргументации и логической целостности выводов.

1. СТАРТОВАЯ ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ ПО ПРЕДЛАГАЕМОМУ АЛГОРИТМУ.

- Описать возможности развития данной организации;
- Описать ее сильные и слабые стороны;
- Описать степень ее комфортности для коллектива на всех иерархических уровнях;
- Описать сильные \слабые стороны и эффективность лидера организации (если таковой описан в кейсе)
- Описать и оценить эффективность корпоративной культуры организации;
- Дать прогноз состояния организации на 3 – 5 лет вперед, при условии ОТСУТСТВИЯ всяческих управленческих действий;
- Описать необходимые меры по повышению эффективности управления персоналом.

2. ДИАГНОСТИКА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ПАТОЛОГИЙ ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ КОМПАНИИ.

- Идентифицировать наличие организационных и индивидуальных поведенческих патологий в изучаемой организации.
- Определить точки зарождения и пути возможного развития патологий в будущем во внутренней среде организации (предсказать где, когда и как возникнут и будут развиваться патологии).

3. ДИАГНОСТИКА ТИПА БИЗНЕС-СРЕДЫ КОМПАНИИ.

- Идентифицировать тип и особенности бизнес-среды компании на данный момент (внешней среды компании).
- Определить динамику изменения параметров бизнес-среды (внешней среды) на будущий стратегический период времени.

4. МОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИИ СОГЛАСНО ПРЕДСТАВЛЕННОМУ В РАЗДАТОЧНОМ МАТЕРИАЛЕ ФОРМАТУ

- Согласно представленным в раздаточном материале описательным таблицам из 47 параметров создать описание МОП в каждом из форматов (как будет выглядеть компания в каждом из вариантов: авторитарном, колегиальном, поддерживающем, развивающем и опечном) – создать образ компании в каждом из форматов.

5. ДИАГНОСТИКА МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ, ИМЕЮЩЕЙСЯ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ В КОМПАНИИ.

6. ВЫБОР БУДУЩЕЙ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОП В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ДИНАМИКИ БИЗНЕС-СРЕДЫ И СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ.

7. ИДЕНТИФИКАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ПЕРЕВОДА МОП ИЗ ИМЕЮЩЕГОСЯ СОСТОЯНИЯ В ЖЕЛАЕМОЕ (БУДУЩЕЕ).

8. КРИТЕРИИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ ПЕРЕВОДА МОП И ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛИРОВАНИЯ.

Тема Психология управления людьми в организации.

Промежуточная аттестация по теме «Психология управления людьми в организации» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя тестирование.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если на тест дано более 80% правильных ответов.

Оценка «хорошо» выставляется, если на тест дано более 60% правильных ответов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если на тест дано более 50% правильных ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если на тест дано менее 50% правильных ответов.

Примерные психологические тесты:

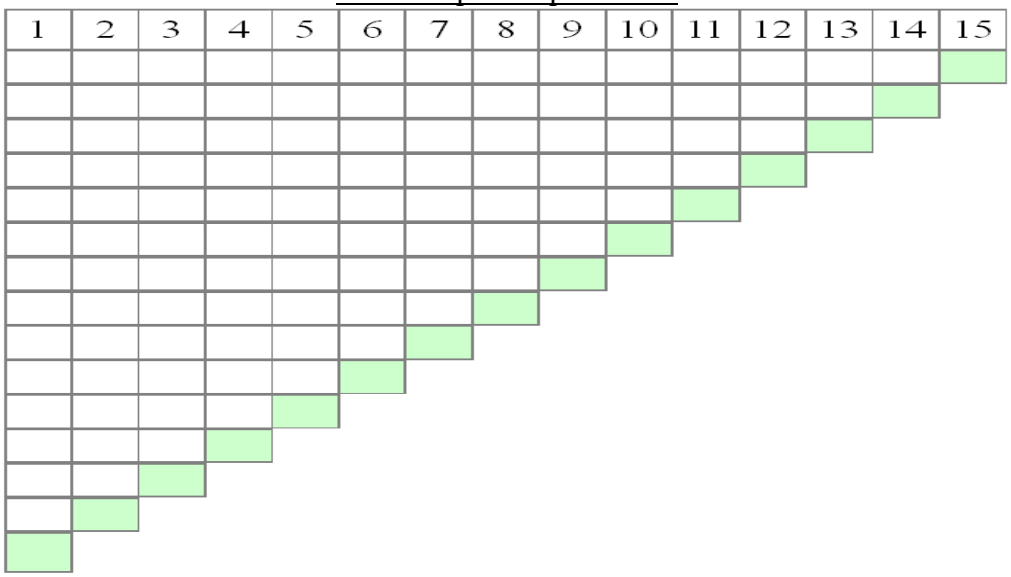
Тест

Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собою. Начинайте сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т. д. Результаты вписывайте в *колонку I* бланка ответов. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру I. И так делайте при каждом сравнении. Далее проделывайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравнивайте его сначала с третьим, потом с четвертым и т. д. Результаты вписывайте в колонку бланка ответов. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...»

«Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие веши.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

Бланк парных сравнений



Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные другим цветом. Эти операции дают Вам возможность определить предпочтение по всем утверждениям. Далее подсчитайте суммы баллов по пяти шкалам:

I шкала	Материальное положение	Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13
II шкала	Потребность в безопасности	Подсчитывается сумма по позициям 3, 6, 10

III шкала	Потребность в межличностных связях	Подсчитывается сумма по позициям 2, 5, 15
IV шкала	Потребности в уважении со стороны	Подсчитывается сумма по позициям 1, 9, 12
V шкала	Потребность в самореализации	Подсчитывается сумма по позициям 7, 11, 14

Необходимо полученные выше суммы отложить на каждой шкале. На графике указаны три зоны: полная удовлетворенность – 0-13 баллов; частичная удовлетворенность – 13-26 баллов; полная неудовлетворенность – 26-39 баллов. Доминирующая потребность будет обозначаться высшим баллом.

Тест «ИП» разработан В.В. Скворцовым и И.Д. Ладановым.

См.: «Сборник психологических тестов», М., АНХ, 1987

Тест «Ведущая репрезентативная система»

Инструкция: Для каждого из утверждений поставьте определенный ранг, например, цифру – ранг 1 перед предложением, которое вы считаете, лучше всего описывает вас (больше всего «вам подходит»), затем ранг 2 – перед предложением, которое подходит вам более всего после первого, и так до четырех.

1. Я скорее всего скажу:

I. – важные решения – это дело чувств;
II. – важные решения зависят от моего настроения;
III. - важные решения зависят от моей точки зрения;
IV. – важные решения – это дело логики и ума.

2. Тот скорее окажет влияние на меня,

I. – у кого приятный голос;
II. – кто хорошо выглядит;
III. - кто говорит разумные мысли;
IV. – кто оставляет у меня хорошие чувства.

3. Если я хочу узнать, как вы поживаете,

I. – я посмотрю на вашу внешность;
II. - я проверю, что вы чувствуете;
III. – я прислушаюсь к звукам вашего голоса;
IV. – я обращу внимание на то, что вы говорите.

4. Для меня легко …..

I. – модулировать полноту звуков в стереосистеме;
II. - сделать выводы по поводу значимых проблем в интересующем меня вопросе;
III. - выбрать суперкомфортабельную мебель;
IV. – найти богатые комбинации красок.

5. ----------

I. – мне очень легко понять смысл новых фактов и данных;
II. – мои уши всегда настроены на звуки в окружающей действительности;
III. – я хорошо чувствую одежду, облегающую мое тело;
IV. - когда я смотрю на комнату, я описываю ее в ярких красках.

6. Если люди хотят знать, как я поживаю,

I. – им следует узнать о моих чувствах;
II. – им следует посмотреть, как я одет;
III. – им следует послушать, что я говорю;
IV. – им следует прислушаться к интонациям моего голоса.

7. Я предпочитаю:

I. – услышать факты, о которых знают другие;
II. - увидеть картины, которые не видел;
III. – узнать о чувствах других людей;
IV. – послушать интонации других людей, звуки происходящих событий.

8. ----------

I. – когда я вижу что-то, я верю этому;
II. – когда я слышу факты, я верю им;
III. – я верю, когда чувствую что-то;
IV. – в зависимости от того, что я слышу, я верю этому или нет.

9. ----------

I. – обычно я хорошо чувствую настроение своей семьи;
II. – я могу нарисовать лица, одежду, маленькие видимые детали, касающиеся моей семьи;
III. – я знаю, что именно думают члены моей семьи по поводу наиболее важных вопросов;

IV. – я хорошо различаю интонации голосов членов моей семьи.
10. ----------
I. – я учусь понимать какие-то вещи;
II. – я учусь делать какие-то вещи;
III. - я учусь слушать новое;
IV. – я учусь видеть новые возможности.
11. Когда я думаю о принятии важного решения, я скорее ……
I. – приду к выводу, что важные решения принимаются с помощью чувств;
II. - в зависимости от моего настроения;
III. – приму те, которые я вижу наиболее отчетливо;
V. – приму их с помощью логики и разума.
12. ----------
I. – мне легко вспомнить, как звучит голос моего друга;
II. – мне легко вспомнить, как выглядит мой друг;
III. – хорошая мысль – вспомнить, что говорил мой друг;
V. – мне легко вспомнить, как я чувствую своего друга.

Бланк для ответов.

Вопрос Ответ/ранг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I												
II												
III												
IV												

Обработка результатов.

А – аудиальная репрезентативная система; В – визуальная репрезентативная система; К – кинестетическая репрезентативная система; Д – «думающий, анализирующий, логический, компьютерный тип».

Вопросы ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	К	А	В	А	Д	К	Д	В	К	Д	К	А
II	А	В	К	Д	А	В	В	Д	В	К	А	В
III	В	Д	А	К	К	Д	К	К	Д	А	В	Д
IV	Д	К	Д	В	В	А	А	А	А	В	Д	К

Та репрезентативная система, которая наберет наименьшую сумму рангов, будет являться наиболее важной, ведущей системой для человека. Та репрезентативная система, которая

наберет наибольшую сумму рангов является слабо выраженной и малозначимой для человека.

Репрезентативная система Вопросы / ранги ответов	В	К	А	Д
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Всего: сумма				
Итого: ведущая репрезентативная система				

Опросник структуры темперамента

Инструкция: Вам предлагается ответить на 105 вопросов. Вопросы направлены на выяснение вашего обычного способа поведения. Постарайтесь представить типичные ситуации и дайте первый ответ, который придет Вам в голову. Отвечайте быстро и точно. Помните, нет "хороших" или "плохих" ответов. Если Вы выбрали ответ "да", поставьте крестик (галочку).

Опросник ОСТ

1. Подвижный ли Вы человек?
2. Всегда ли Вы готовы с ходу, не раздумывая, включиться в разговор?
3. Предпочитаете ли Вы уединение большой компании?
4. Испытываете ли Вы постоянную жажду деятельности?
5. Ваша речь обычно медленна и неторопliва?
6. Ранимый ли Вы человек?
7. Часто ли Вам не спится из-за того, что Вы поссорились с друзьями?
8. В свободное время Вам всегда хочется заняться чем-либо?
9. В разговоре с другими людьми Ваша речь часто опережает Вашу мысль?
10. Раздражает ли Вас быстрая речь собеседника?
11. Чувствовали бы Вы себя несчастным человеком, если бы на длительное время были лишены возможности общения с людьми?
12. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
13. Нравится ли Вам быстро бегать?
14. Сильно ли Вы переживаете неполадки в своей работе?
15. Легко ли Вам выполнять работу, требующую длительного внимания и большой сосредоточенности?
16. Трудно ли Вам говорить очень быстро?
17. Часто ли вы испытываете тревогу, что выполнили работу не так, как нужно?
18. Часто ли Ваши мысли перескакивают с одной на другую во время разговора?
19. Нравятся ли Вам игры, требующие быстроты и ловкости?
20. Легко ли Вы можете найти другие варианты решения известной задачи?
21. Испытываете ли Вы чувство беспокойства, что Вас неправильно поняли в разговоре?
22. Охотно ли Вы выполняете сложную ответственную работу? 2
23. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
24. Легко ли Вы воспринимаете быструю речь?
25. Легко ли Вам делать одновременно очень много дел?
26. Возникают ли у Вас конфликты с вашими друзьями из-за того, что Вы сказали им что-то, не подумав заранее?
27. Вы обычно предпочитаете делать несложные дела, не требующие от Вас большой энергии?
28. Легко ли Вы расстраиваетесь, когда обнаруживаете незначительные недостатки в своей работе?
29. Любите ли Вы сидячую работу?
30. Легко ли Вам общаться с разными людьми?
31. Вы обычно предпочитаете подумать, взвесить и лишь потом высказаться?
32. Все ли Ваши привычки хороши, желательны?
33. Быстры ли у Вас движения рук?
34. Вы обычно молчите и не вступаете в контакты, когда находитесь в обществе малознакомых людей?
35. Легко ли Вам переключаться от одного варианта решения задачи на другой?
36. Склонны ли Вы преувеличивать в своём воображении негативное отношение близких людей?
37. Разговорчивый ли Вы человек?
38. Вам обычно легко выполнять дело, требующее мгновенных реакций?
39. Вы обычно говорите свободно, без запинок?
40. Беспокоят ли Вас страхи, что Вы не справитесь с работой?
41. Легко ли Вы обижаетесь, когда близкие Вам люди указывают на Ваши недостатки?
42. Испытываете ли Вы тягу к напряжённой ответственной деятельности?
43. Считаете ли Вы свои движения медленными и неторопливыми?
44. Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
45. Можете ли Вы без долгих раздумий задать щекотливый вопрос другому человеку?
46. Доставляют ли Вам удовольствие быстрые движения?
47. Легко ли Вы "генерируете" новые идеи, связанные с работой?
48. Сосёт ли у Вас "под ложечкой" перед ответственным разговором?
49. Можно ли сказать, что Вы быстро выполняете порученное Вам дело?
50. Любите ли Вы браться за большие дела самостоятельно?
51. Богатая ли у Вас мимика в разговоре?
52. Если Вы обещали что-то сделать, всегда ли Вы выполняете своё обещание независимо от того, удобно вам это или нет?
53. Испытываете ли Вы чувство обиды от того, что окружающие Вас люди обходятся с Вами хуже, чем следовало бы?
54. Вы обычно предпочитаете выполнять одновременно только одну операцию?
55. Любите ли Вы игры в быстром темпе?
56. Много ли в Вашей речи длительных пауз?
57. Легко ли Вам внести оживление в компанию?
58. Вы обычно чувствуете в себе избыток сил и Вам хочется заняться каким-нибудь делом?
59. Обычно Вам трудно переключить внимание с одного дела на другое?
60. Бывает ли, что у Вас надолго портится настроение от того, что сорвалось запланированное дело?
61. Часто ли Вам не спится из-за того, что не ладятся дела, связанные непосредственно с работой?
62. Любите ли Вы бывать в большой компании?
63. Волнуетесь ли Вы выясняя отношения с друзьями?
64. Испытываете ли Вы потребность в работе, требующей полной отдачи сил?
65. Выходите ли Вы иногда из себя, злитесь?
66. Склонны ли Вы решать много задач одновременно?
67. Держитесь ли Вы свободно в большой компании?
68. Часто ли Вы высказываете своё первое впечатление, не подумав?

69. Беспокоит ли Вас чувство неуверенности в процессе выполнения работы?
70. Медленны ли Ваши движения, когда Вы что-то мастерите?
71. Легко ли Вы переключаетесь с одной работы на другую?
72. Быстро ли Вы читаете вслух?
73. Вы иногда сплетничаете?
74. Молчаливы ли Вы, находясь в кругу друзей?
75. Нуждаетесь ли Вы в людях, которые бы Вас ободрили и утешили?
76. Охотно ли Вы выполняете множество различных поручений одновременно?
77. Охотно ли Вы выполняете работу в быстром темпе?
78. В свободное время Вас обычно тянет пообщаться с людьми?
79. Часто ли у Вас бывает бессонница при неудачах на работе?
80. Дрожат ли у Вас иногда руки во время ссоры?
81. Долго ли Вы мысленно готовитесь перед тем, как высказать своё мнение?
82. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
83. Обычно вы предпочитаете лёгкую работу?
84. Легко ли Вас обидеть в разговоре по пустякам?
85. Обычно Вы первым в компании решаетесь начать разговор?
86. Испытываете ли Вы тягу к людям?
87. Склонны ли Вы вначале поразмыслить, а потом говорить?
88. Часто ли Вы волнуетесь по поводу своей работы?
89. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
90. Держитесь ли Вы обычно обособленно на вечеринках или в компаниях?
91. Склонны ли вы преувеличивать в своём воображении неудачи, связанные с работой?
92. Нравится ли Вам быстро говорить?
93. Легко ли Вам удержаться от высказывания неожиданно возникшей идеи?
94. Предпочитаете ли Вы работать медленно?
95. Переживаете ли Вы из-за малейших неполадок на работе?
96. Вы предпочитаете медленный, спокойный разговор?
97. Часто ли Вы волнуетесь из-за ошибок в работе, которые были Вами допущены?
98. Способны ли Вы успешно выполнять длительную, трудоёмкую работу?
99. Можете ли Вы, не долго думая, обратиться с просьбой к другому человеку?
100. Часто ли Вас беспокоит чувство неуверенности в себе при общении с людьми?
101. Легко ли Вы берётесь за выполнение новых заданий?
102. Устаёте ли Вы, когда Вам приходится говорить долго?
103. Вы предпочитаете работать с прохладцей, без особого напряжения?
104. Нравится ли Вам разнообразная работа, требующая переключения внимания?
105. Любите ли Вы подолгу бывать наедине с собой?

Бланк для ответов

Отметьте совпадающие ответы

1. Шкала - эргичность	
«да»- вопросы 4, 8, 15, 22, 42, 50, 58, 64, 96.	
«нет» - вопросы 27, 83, 103.	
2. Шкала - социальная эргичность	
«да» -11, 30, 57, 62, 67, 78, 86.	
«нет» - 3, 34, 74, 90, 105.	
3. Шкала - пластичность	
«да» - 20, 25, 35, 38, 47, 66, 71, 76, 101, 104.	
«нет» - 54, 59.	
4. Шкала - социальная пластичность	
«да» - 2, 9, 18, 26, 45, 68, 85, 99.	
«нет» -31, 81, 87, 93.	
5. Шкала - темп	
«да» - 1, 13, 19, 33, 46, 49, 55, 77.	
«нет» - 29, 43, 70, 94,	
6. Шкала - социальный темп	
«да» -24, 37, 39, 51, 72, 92.	
«нет» - 5, 10, 16, 56, 96, 102.	
7. Шкала - эмоциональность	
«да» - 14, 17, 28, 40, 60, 61, 69, 79, 88, 91, 95, 97.	
8. Шкала - социальная эмоциональность	
«да» - 6, 7, 21, 36, 41, 48, 53, 63, 75, 80, 84, 100.	
9. Шкала - «К»	
«да» - 32, 52, 89.	
«нет» - 12, 23, 44, 65, 73, 82.	

Итоговый тест:

Тема 1.

1. Назовите основные грани эмоционального интеллекта

А) уверенность в себе, гибкость, эмпатия, понимание других

Б) самоосознание, самоконтроль, эмпатия, управление чужими эмоциями

В) понимание других, эмпатия, самоконтроль, уверенность в себе.

2. Какие стили общения в деловой коммуникации? Отметьте какой стиль у вас в работе?

А) авторитарный

Б) формальный

В) товарищеский

Г) демократический

3. Назовите базовые положительные эмоции

А) радость-удовольствие

Б) интерес

В) равнодушие

4. Назовите базовые негативные эмоции

А) гнев

Б) Злоба

В) ненависть

5. Назовите основные приемы управления своим настроением

А) переключить внимание («Об этом я подумаю завтра»)

Б) физическая нагрузка

В) бить посуду

6. Назовите приемы управления эмоциями сотрудников

А) публичная похвала

В) материальное стимулирование

В) постановка амбициозных целей

7. Какие техники управления коллективными эмоциями вы знаете,

А) публичная похвала

Б) коллективное переживание успеха – общие мероприятия, посвященные событию

В) публичная критика

Тема 2.

8.Назовите основные положения мотивационной теории Стивена Рисса:

А) сильные внутренние мотивы проявляются в поведении

Б) внутренние мотивы никак не проявляются

9. Сколько базовых мотивов по Стивену Риссу?

А) 16

Б) 10

В) 7

10. Что такое базовый мотив по С. Риссу

А) врожденное качество

Б) приобретенное качество в результате воспитания

11. Как проявляется в поведении базовый мотив «Приятие» «в зеленой зоне»?

А) переживает, что не похвалили

Б) не воспринимает критику

В) равнодушно

12. Как вы охарактеризуете сотрудника с базовым мотивом «Порядок» в «зеленой зоне»?

А) не опаздывает, дисциплинирован

Б) беспорядок на рабочем столе, в том числе на компъюторном

В) порядок в документации

13. . Как вы охарактеризуете сотрудника с базовым мотивом «Эмоциональный покой» в «зеленой зоне»?

А) любит рисковать

Б) не пойдет на риск

Тема 3.

14. Перечислите этапы коммуникации в их последовательности:

А) синергия-раппорт-эмпатия

Б) раппорт-эмпатия-синергия

В) эмпатия-раппорт-синергия

15. Что такое раппорт?

А) взаимопонимание

Б) подстройка

В) ведение к цели

16. Стадии раппорта

А) бытовое общение

Б) внешнее «отзеркаливание» чего? (допишите _____

В) внутреннее «отзеркаливание»-чего? _____

Г) ведение куда? _____

17. Какова статистика влияния средств самовыражения? (подчеркнуть)

А) текст, слова - 7%, 55%, 38%

Б) голос, интонация – 7%, 55%, 38%

В) жесты, мимика - 7%, 55%, 38%

18. К каким типам по восприятию относятся следующие категории аудиторий?

А) простые люди, рабочий класс, дети, пожилые, толпа:
кинестетическая, визуальная, аудиальная (подчеркнуть)

Б) коллеги, руководители среднего звена, люди с высшим образованием:
кинестетическая, визуальная, аудиальная (подчеркнуть)

В) топ-менеджмент, совет директоров, инвесторы, правительство, международное общение:
кинестетическая, визуальная, аудиальная (подчеркнуть)

19. Каковы этапы подготовки? Что необходимо, прежде всего, сформулировать перед началом написания речи? Подчеркните нужную последовательность.

А) Тема, цель, аудитория, мотивация аудитории, принципы изложения информации

Б) Тема, Аудитория, Цель, Мотивация аудитории, Принцип изложения информации

В) Принцип изложения информации, Тема, Аудитория, Цель

Г) Цель, Тема, Аудитория, Мотивация, Принцип изложени

20. Какой прием внимания использовать для аудиальной аудитории?

А) Рассказать случай из жизни

Б) Задать вопрос

В) использовать цитату или афоризм

21.Какой прием взятия внимания для кинестетической аудитории?

А) рассказать конкретный случай по теме или притчу

Б) Использовать цитату или афоризм

В) использовать пословицу или поговорку

22. Какой прием взятия внимания для визуальной аудитории?

А) задать вопрос по статистике

Б) Случай из профессиональной жизни

В) Цитата или афоризм

23. Что такое Тезисное утверждение (ТУ) ?

А) основная мысль, высказанная очень подробно
Б) общий короткий вывод
В) общий короткий вывод не более 4 слов

24. Как надо произносить Тезисное утверждение (ТУ)?
А) делать паузы через каждое слово
Б) говорить в привычном ритме

25. Как определить цель общения или выступления?
А) ответить на вопрос «что я должен сделать?»
Б) ответить на вопрос «что должны сделать слушатели?»

26. Какие вы знаете приемы управления эмоциями?
А) переключить внимание на решение логической задачи
Б) попросить письменно оформить претензию
В) вступить в спор

Тема 4.

27.Что такое имидж?
А) внешний вид
Б) мнение о человеке
В) публичное «Я»

28.Что такое габитарный имидж?
А) внешний вид
Б) дизайн кабинета
В) пластика, мимика. Жесты

29.Что такое кинетический /невербальный имидж?
А) внешний вид
Б) речь
В) аксессуары
Г) жесты, мимика, поза, походка

30.Что такое средовой имидж?
А) оформление офиса
Б) оформление кабинета
В) внешний вид

31.Что такое вербальный имидж?
А) речь человека
Б) мимика, жесты
В) логичность речи

32.Три «Я» личности (подчеркнуть)
А) «Я-образ» - мнение о себе, мнение окружающих, мое идеальное «Я»
Б) «Я- идеал» - мнение о себе, мнение окружающих, мое идеальное «Я»
В) «Я-концепция» - мнение о себе, мнение окружающих, мое идеальное «Я»

33.Что такое дресс –код?
А) правила внешнего вида в организации
Б) правила внешнего вида на деловых мероприятиях
В) правила поведения

Тема 1.8. Маркетинг для руководителя.

Промежуточная аттестация по теме **«Маркетинг для руководителя»** осуществляется в виде экзамена, который включает в себя оценку по итогам выполнения заданий по трем темам – Основы маркетинга, Практический маркетинг, Цифровой маркетинг.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если задания по 3 темам выполнены в срок на оценку «Отлично»

Оценка «хорошо» выставляется, если задания по 3 темам выполнены в срок на оценку «отлично» и «хорошо»
Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задания не выполнены в срок на оценку «хорошо» и «удовлетворительно»
Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задания не выполнены

Аттестация по теме «Основы маркетинга» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя выполнение задания.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:
Оценка «отлично» выставляется, если выполнены следующие требования:

1. Даны ответы на 88 вопросов, разделенных на три блока.
2. Удалять вопросы, пропускать или переставлять их, а также менять формулировки не следует.
3. Следует избегать расплывчатых, «водянистых ответов». Требуются краткие ответы по существу.
4. Если у Вас нет информации по какому-то вопросу и Вы не знаете, где ее взять, не следует пропускать этот вопрос, нужно ответить «не знаю» или коротким значком («-» или «=»). Естественно, количество таких значков не должно быть слишком большим.
5. Если какая-то информация является закрытой, конфиденциальной, попробуйте обойтись без цифр, но дать внятный качественный ответ на данный вопрос.
6. Ответ на каждый вопрос оценивается экзаменатором по системе «+»/«-»
7. Зачет ставится при наличии «+» оценок по ответам на более, чем 50% вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется, если даны ответы на 75% вопросов, соблюдены вышеперечисленные требования
Оценка «удовлетворительно» выставляется, если даны ответы на 50% вопросов, соблюдены вышеперечисленные требования
Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если дано менее 50% правильных ответов на вопросы, не соблюдены вышеперечисленные требования.
Примерные вопросы:
Блок 1. Вопросы о маркетинге Вашей компании.

1. Как бы Вы определили свой сегмент (нишу) рынка?
2. Какие качества (свойства) Ваших продуктов, услуг больше всего ценят ваши основные клиенты?
3. Как вы оцениваете лояльность потребителей своей компании? Есть ли у Вас специальные программы поддержки лояльности?
4. Каков уровень конкуренции в Вашей нише (сегменте) рынка? Как вы оцениваете качество продукции (услуг) своей фирмы по сравнению с конкурентами?
5. Насколько быстро меняется Ваш рынок (сегмент, ниша)? Как вы оцениваете соотношение между «тяжелыми» и мобильными активами в своей компании?
6. Ощущаете ли Вы размывание границ своего рынка? Если да, в чем это проявляется?
7. Чему чаще отдается предпочтение – повышению производительности труда или качеству обслуживания потребителей?
8. Как бы вы определили маркетинг для своего предприятия? Что вы знаете о маркетинговой стратегии своего предприятия?
9. Какие прилагательные чаще всего используются в вашей компании с существительным «маркетинг»?
10. Как выглядят три этажа маркетинга на вашем предприятии? Все ли они есть, насколько согласованы и сбалансированы?
11. Известны ли Вам цели руководства фирмы? Выполняет ли свои функции «второй этаж», за что берет на себя ответственность?

12. Оцените взаимоотношения производства, сбыта, маркетинга и инфраструктурных подразделений. Кому из этих подразделений и почему больше покровительствует первое лицо?
13. Кто и как исполняет прогнозные функции? Как реагирует высшее руководство на ошибки прогнозов? Как вы оцениваете (экспертно) качество сбытовых прогнозов и планов продаж в своей компании, растет ли это качество со временем?
14. Насколько актуальны для вашей компании (подразделения) понятия дефицита, неликвидов, моды?
15. Применяется ли у вас сегментация клиентов, сотрудников, поставщиков, выделение VIP-ов? Насколько она результативна?
16. Какой маркетинг у вас в компании преобладает (и почему) – клиентов, технологий, конкурентов, поставщиков, инвесторов, государственных программ и т.д.?
17. Какую маркетинговую стратегию реализует Ваша фирма – индивидуальную марочную, зонтичную, корпоративную или какую-то иную?
18. Насколько часто и полно используется рыночная информация при принятии управленческих решений?
19. Кто на предприятии добывает информацию у клиентов, поставщиков, конкурентов? Организован ли систематический сбор информации?
20. Насколько часто возникают проблемы (незапланированные ситуации), связанные с рынком?
21. Кто на предприятия определяет ценовую и ассортиментную политику и с какой частотой? Применяется ли у Вас в компании маркетинговое обоснование цены?
22. Применяются ли инструменты типа «воронки продаж»? Применяется ли у Вас реально вариативное планирование?
23. Что для вашего предприятия является КФУ, а что УКП (примеры), где у вас «хлорид серебра»? За что борется компания – низкие издержки, уникальность, близость к клиенту?
24. Что вы знаете об УКП основных конкурентов?
25. Как Вы оцениваете лояльность сотрудников Вашего предприятия? Велика ли текучка (на уровне менеджеров и топ-менеджеров)?
26. На каком уровне (первом, втором или третьем) конкуренции работает на рынке Ваша компания? Решение об уровне конкуренции - это управленческое решение или так получилось?
27. Используются ли у Вас демпинг и когда? Существуют ли надбавки на Вашу продукцию, услуги – за что именно?
28. Как устроена система распределения вашей фирмы? Сколько в ней уровней?
29. Как выглядит система продвижения вашей фирмы? Какие основные инструменты используются?
30. Синхронизированы или асинхронны у Вас система распределения и система продвижения? Насколько это оправдано?
31. Прозрачны ли для компании каналы распределения, дают ли оперативную и аналитическую информацию?
32. Есть ли у компании филиальная сеть? Если да, как ее обслуживает ИТ-служба?
33. Каково примерно соотношение затрат на классические (ATL) и неклассические (BTL) средства рекламного воздействия на потребителя?
34. Применяются ли у Вас в компании интегрированные маркетинговые коммуникации? Кто отвечает за их планирование и координацию действий?
35. Применяется ли бенчмаркинг у вас на предприятии – внутренний или внешний?
36. Приведите примеры «парадокса накопления» и/или «закона непредусмотренных последствий» из практики Вашей фирмы (или Вашего подразделения).
37. Насколько велика в Вашей компании инерция изменений?

Блок 2. Вопросы о внутреннем маркетинге, маркетинге отношений

38. Какую позицию в компании занимает ИТ-служба (про-активная, ре-активная, пассивная и т.д.)? Как она взаимодействует с другими службами (финансовой, сбытовой, производственной, логистической, кадровой)?
39. Как ИТ-служба сегментирует своих внутренних и внешних клиентов?
40. Какие надежды, угрозы, результаты (коктейль «НУР») продает ИТ-служба руководству компании и другим службам?
41. Какие «фантики» использует ИТ-служба во взаимоотношениях с: внешними клиентами, руководством своей компании, другими службами в своей компании?
42. Как конкретно учитывается «голос» внутреннего и внешнего клиента в работе ИТ-службы?
43. Как позиционируется ИТ-служба в мозгах руководителей других служб и подразделений компании?
44. Как реагируют Ваши внутренние клиенты на предложения ИТ-инноваций?
45. Кто из внутренних клиентов находится в фокусе Вашего внимания? В какой мере Вы осознаете ценности своих основных внутренних клиентов?
46. Есть ли у ИТ-службы «информационные посредники» в отношениях с высшим руководством?
47. Есть ли у Вас агенты влияния в других службах своей фирмы? В фирмах – ключевых клиентах?
48. Каково соотношение между продуктами и услугами (сервисами) в Вашей компании и как оно изменилось за последние 2-3 года? Есть ли услуги, поддержанные ИТ?
49. Есть ли у вашей службы маркетинга сложные задачи для ИТ, связанные с базами данных, поисковыми системами и т.п.? Если да, как они решаются?
50. Какие возможности вы видите для улучшения взаимодействия ИТ и маркетологов?
51. Есть ли на предприятии служба качества и, если да, как она взаимодействует с ИТ-службой? Как меняется со временем качество продукции, услуг?
52. Участвует ли руководство ИТ-службы в переговорах руководства компании (или руководства других служб) с ключевыми клиентами?
53. Насколько активно и аргументировано участвуют руководители служб и подразделений в согласовании планов своих подразделений?
54. Объявлены ли заранее «правила игры»? Знают ли руководители подразделений заранее – какие награды и взыскания и за что они могут получить?
55. Как поставлена аналитическая работа по обработке информации и подготовке отчетов? Собирается ли в подразделениях и службах компании подробная оперативная и иная информация о клиентах, конкурентах, поставщиках? Как автоматизирована эта работа?
56. Как поставлено в компании бизнес-моделирование? Экспресс-моделирование? Используются ли какие-то системы автоматизации для бизнес-моделирования?
57. Как измеряется руководством компании работа производственников, сбытовиков, маркетологов, инфраструктурных подразделений? Есть ли какая-то система оценки друг друга?
58. Используются ли у Вас на предприятии опросы, анкеты, собеседования и иные элементы внутреннего маркетинга? Насколько они эффективны?
59. Есть ли у Вас практика командирования сотрудников в другие подразделения компании (стажировки, проекты, обмены)? Если да, насколько она успешна?
60. Умеет ли ИТ-служба импровизировать в режиме реального времени, выполнять неожиданные заказы руководства и коллег?

Блок 3. Вопросы об ИТ-службе

61. Сколько времени Вы работаете в данной фирме? В данной должности?
62. Какой личный опыт, кроме ИТ, у вас есть (производственный, финансовый и т.п.)? Есть ли у Вас опыт работы в разных регионах и/или странах?
63. Какова, по Вашему мнению, репутация ИТ-службы у руководства Вашей компании?

64. Существует ли утвержденная ИТ-стратегия? Если да, насколько она согласована с общей стратегией бизнеса, маркетинговой политикой, финансовой политикой?
65. Участвует ли ИТ-служба в реальном информационном обеспечении высшего руководства компании?
66. Сравните уровень своей ИТ-службы с уровнем ИТ-службы основного конкурента.
67. Нет ли у Вас на предприятии признаков наличия «избыточной информации» (в соответствии с критерием Ли Голдмана)?
68. Каково соотношение типовых, шаблонных и нетиповых, уникальных задач в работе ИТ-службы?
69. В какой мере кастомизированы для различных клиентов продукты и услуги ИТ-службы?
70. Какие инструменты Вы используете для внутреннего и внешнего продвижения своих продуктов и услуг (Интернет, СМИ, локальные сети и т.п.)?
71. Как отразился (количественно и качественно) кризис 2008-2009 годов на Вашей службе? Как изменилась роль ИТ-службы после этого?
72. Какова доля Интернет-услуг в работе Вашей ИТ-службы? Кто преимущественно является их пользователем?
73. Шлюзуются ли Ваши системы с конкурентами?
74. Как часто меняется у Вас аппаратно-программное обеспечение?
75. Закупая программно-аппаратные средства, на что Ваша служба ориентируется – традиция, бренды, слухи о качестве, цена или что-то еще?
76. Существуют ли внутренние нормативы (стандарты) для Ваших ИТ-услуг, согласованные с внутренними и/или внешними клиентами?
77. Как Вы оцениваете уровень клиентоориентации или продуктоориентации Вашей службы?
78. Зависит ли мотивация руководителей ИТ-службы от дохода или прибыли компании?
79. Есть ли у Вашей компании опыт работы в разных регионах? Разных странах? Как это отражается на ИТ?
80. Каков уровень диверсификации вашей фирмы? Поддержана ли диверсификация ИТ-сервисами, и если да, то как?
81. Устраивает ли ваша компания промо-акции или рекламные акции и участвует ли в них каким-либо образом ИТ-служба?
82. Есть ли в Вашей компании формализованные бизнес-процессы (с моментами передачи ответственности, нормативами и мотивацией)? Если да, как это поддерживается ИТ-службой?
83. Участвует ли руководство ИТ-службы в формировании PR-материалов?
84. Публикуете ли Вы или Выши коллеги статьи в специализированных СМИ и/или Интернете? Если да, есть ли отклики?
85. Практикуете ли Вы «дегустацию» своих продуктов/услуг внутренними и/или внешними клиентами?
86. Использует ли руководство ИТ-службы приемы визуализации в работе с внешними клиентами и руководством своей компании?
87. Налажена ли система регулярного обучения сотрудников Вашей службы? Если да - делается это собственными силами или с привлечением внешних экспертов?
88. Как вы понимаете высказывание «Чем лучше кто-либо работает, тем ему стратегически хуже»?

Аттестация по теме «Стратегический маркетинг» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя тестирование.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если на тест дано более 81% правильных ответов.

Оценка «хорошо» выставляется, если на тест дано более 50% правильных ответов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если на тест дано более 18% правильных ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если на тест дано менее 18% правильных ответов.

Примерные вопросы тестовых заданий:

1. Напишите пожалуйста 4 базовых фактора, определяющих успешность компании с точки зрения маркетинга

_____

2. Данные полученные в результате исследования, как правило, отличаются от реальных в большую сторону, если

   ☐ Это данные по импорту товаров
   ☐ Опрос проведен в месте продаж
   ☐ Опрос проведен на улице
   ☐ Опрос проведен по телефону

3. Исходя из описания целевого рынка, укажите стадию жизненного цикла:

   ☐ Практически все возможные потребители товара
   ☐ Небольшая группа суперлояльных клиентов
   ☐ Значительная часть покупателей постоянно меняет марки товара
   ☐ Покупатели – небольшая группа новаторов

4. На рынке с большим количеством конкурентов, компания занимающая второе место по доле рынка чаще всего контролирует около 20% рынка

   ☐ Согласен ☐ Не согласен

5. С точки зрения маркетинга одинаковые товары – это товары, входящие в одну товарную группу

   ☐ Согласен ☐ Не согласен

6. Количество атрибутов, на которых может строить свое позиционирование компания, претендующая на устойчивую долю в 30% рынка обычно не превышает

   ☐ 2-3
   ☐ 3-5
   ☐ 5-7
   ☐ 10-15

7. При опросе клиентов компании по одному из атрибутов, определяющих позиционирование компании получена оценка 8 баллов. Выберете наиболее эффективный вариант действия компании из предложенных

   ☐ Не обращать внимания. Сегодня больше – завтра меньше
   ☐ Все в норме. Получена высокая оценка. Премировать сотрудников
   ☐ Поменять позиционирование
   ☐ Снизить цену товара, если он не очень нравится покупателю

8. Если качество товара с точки зрения потребителя на несколько десятков процентов лучше чем у конкурентов, то компания может спокойно развиваться – ничего менять не надо

☐ Согласен ☐ Не согласен

9. Отметьте, какие дополнения сделаны к модели AIDA к середине XX века

☐ Осведомленность
☐ Позиционирование
☐ Повторная покупка
☐ Знание потребительских свойств

10. Расставьте действия маркетолога в порядке очередности:

☐ Перевести покупателя на покупку
☐ Доказать что, данный товар лучше других
☐ Создать условия для следующей покупки
☐ Рассказать потребителю о товаре

11. Укажите как минимум 4 ситуации при которых неизбежны большие чем в среднем по рынку потери при переходе к положительному отношению

_____

_____

12. Укажите средство маркетинговых коммуникаций имеющее больше всего шансов на многократное воздействие на потребителя

☐ Торговая марка
☐ Средство поддержки продаж
☐ Реклама на телевидении
☐ Наружная реклама

13. Информация о компании появляется в СМИ только за деньги компании

☐ Согласен ☐ Не согласен

14. На современном рынке большинство компаний получают прибыль во время акций стимулирования сбыта

☐ Согласен ☐ Не согласен

15. Расчет реальную эффективность маркетинговой акции требует специального программного обеспечения

☐ Согласен ☐ Не согласен

16. Рассчитайте возврат маркетинговых инвестиций в ходе самой акции по следующим данным:

	Контрольный рынок	Тестовый рынок
Продажи до акции (руб. млн.)	3	10
Продажи в акцию (руб. млн.)	5	15
Бюджет акции (руб. млн.)		1

Аттестация по теме «Цифровой маркетинг» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя выполнение задание.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если задание выполнено на высоком уровне, определена достижимость целевой аудитории и группы, показана конструкция сайта, есть общая схема сайта, определен тип рекламной кампании, проведен анализ эффективности проекта.

Оценка «хорошо» выставляется, если задание выполнено на среднем уровне, определены коммуникации и достижимость целевой аудитории, составлена общая схема сайта, определен тип рекламной кампании, эффективности проекта не доказана.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на достаточном уровне, определены коммуникации и достижимость целевой аудитории, составлена общая схема сайта, не определен тип рекламной кампании, нет эффективности проекта.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задание не выполнено или если определены коммуникации и достижимость целевой аудитории, нет общей схемы сайта, не определен тип рекламной кампании, нет эффективности проекта.

Для своей (или произвольно выбранной компании) необходимо разработать стратегию интернет-маркетинга:

1. выбрать коммуникации компании, определить для каждой коммуникации достижимость целевой аудитории и достижимость целевой группы. Определить типы целей для каждой коммуникации, на основе полученной картины показать сколько и каких сайтов (разделов) нужно компании. Выбрать основные коммуникации, определить в каком подчинении должен находиться интернет-проект в компании.
2. Выбрать основные коммуникации, для которых показать конструкцию сайта, основные элементы на сайте, нарисовать общую схему сайта, как коммуникационного инструмента
3. Для основных коммуникаций (2-3) определить тип рекламы, тип целевой аудитории, конструкцию и стратегию рекламной кампании, типы рекламных площадок, использование нестандартов и пр.
4. Показать ключевые точки и систему анализа эффективности интернет-маркетинга.

Срок сдачи работы - 3 недели после последнего занятия.
Компанию (по которой пишется работа) надо согласовать не позднее последнего занятия.

Тема 1.9. Основы стратегического менеджмента.

Промежуточная аттестация по теме «Основы стратегического менеджмента» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя деловую игру.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, заданному объему, полноте и обоснованности решения, полученные результаты соответствуют поставленной цели, слаженная командная работа.

Оценки «хорошо» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, заданному объему, полноте и обоснованности решения, результаты соответствуют поставленной цели, не слаженная командная работа.

Оценки «удовлетворительно» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, соблюдены требования к объему, нет обоснованности решения, полученные результаты не в полной мере соответствуют поставленной цели.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не соответствуют теме задания, заданному объему, решение не обоснованно, полученные результаты не соответствуют поставленной цели.

Примерное задание на деловую игру

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ “РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ “ДЕЛЬТА”

Определите источники конкурентного преимущества компании и возможные направления ее развития, используя стратегическую канву и способы создания «голубого океана».

Компания “Дельта” специализируется на продаже программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов. Компания была создана несколько лет назад как региональное отделение московской фирмы. Серьезные инвестиции не вкладывались. Не было ни средств, ни имени. В компании сделали ставку на тех, кто имеет перспективу - студентов Политехнического института, которые работали в компании и продолжали учиться. Люди росли по мере развития компании. На определенном этапе у некоторых молодых сотрудников появилось ощущение, что они многое могут, что способны гораздо больше зарабатывать, чем получают в “Дельте”, где приходилось тяжело работать. С некоторыми пришлось расстаться. Попробовали набрать людей постарше возрастом. Однако отношения с ними не сложились. Остальные сотрудники относились к ним снисходительно, т.к. превосходили их в быстроте мышления. Ежегодно приходится набирать не менее 10 сотрудников. Есть текучка, есть и увеличение численности персонала. Новый персонал обучается в учебном центре компании. Не хватает специалистов по сетевым технологиям.

Не так давно компания была реорганизована. Раньше были: отдел сбыта, отдел внедрения, отдел сервиса и отдел программирования. Теперь: два отделения - по работе с бюджетными организациями и по работе с коммерческими организациями (две хозрасчетные бригады); методологический отдел для работы над крупными корпоративными проектами; маркетинговый отдел. Каждое подразделение работает на принципах самоокупаемости. Предпринимаются усилия по организации дочерних предприятий: учреждение, обучение, контроль эффективности их работы и т.д. Открыты отделения в 3 городах региона, планируется открытие еще трех отделений в других городах.

Методологический отдел для работы над крупными корпоративными проектами занимается составлением проекта по автоматизации деятельности предприятия клиента, плана-графика обучения, конфигурированием и настройкой системы автоматизации под заказчика, разработкой рекомендаций по бухучету, по проблемам эксплуатации техники и программного обеспечения, предлагает нестандартные приложения (например, анализ рентабельности и других финансовых показателей). Планируется разработать специальные программы для гостиничного бизнеса, страховых компаний. Начинается реализация крупного контракта с организацией, включающей в себя судостроительные заводы, туристические, фрахтовые компании, страховую фирму. Для этой организации будет разрабатываться система автоматизации её бизнес-процессов. Отдел маркетинга занимается курированием сбыта, которым теперь самостоятельно занимаются хозрасчетные бригады. Информацию для маркетинга получают от этих групп, непосредственно работающих с клиентами. Ведется база данных по различным клиентам. Проводится анкетирование пользователей и потенциальных клиентов. Более эффективным, чем анкетирование, является непосредственное общение с клиентами. Сферы деятельности хозрасчетных групп четко поделены.

Когда компания начинала свою деятельность, в регионе не было серьезных предложений программного продукта для бюджетных организаций. Хотя эти организации приносят гораздо меньше доходов, чем коммерческие структуры, компания уделяла и уделяет много внимания именно этому сегменту рынка. Этому способствует пример московской организации, добившейся большого успеха на рынке бюджетных организаций, хотя в отличие от москвичей компания не получает здесь большой финансовой отдачи. К

этим проектам привлекаются лучшие специалисты фирмы и по человеческим, и по профессиональным качествам. Это позволило сформировать на региональном рынке мнение о “Дельта” как о надежной компании. Чтобы компенсировать недостаток своих доходов на бюджетном рынке, фирма стала целенаправленно работать с крупными компаниями. Все крупные инвестиционные компании обязательно пользуются услугами известных мировых аудиторских фирм, поэтому “Дельта” начала с ними работать, чтобы убедить их вести бухгалтерский учет с использованием разработанных ею программ. Однако пока успехи в этой области, видимо, еще впереди, и должны быть подкреплены дополнительными усилиями со стороны компании.

На региональном рынке активно работают еще 7 подобных компаний. На фоне конкурентов фирма смотрится неплохо. Причин тому несколько: внутренняя организация и структура фирмы; ориентация не просто на продажу программного продукта, но и высококачественное обслуживание. Однако “Дельта” - дорогая программа, которая продается вместе с обучением и обслуживанием. Большинство конкурентов (в том числе основной конкурент) ничего подобного не представляют. Кроме того, многие предпочитают использовать пиратские версии. Фирма не в состоянии предложить что-то более дешевое, чем пиратские версии. “Дельта” имеет высокий авторитет в регионе, но клиент хочет быть уверен, что за высокую цену он приобретает действительно первоклассную продукцию.

В развитие сервиса надо вкладывать большие деньги, отдача от которых нескорая и не слишком большая. Такого сервисного обслуживания, как у “Дельты” нет ни у одного из конкурентов, что помогло наверстать опоздание с выходом на рынок, отнять у конкурентов часть клиентуры. Фирма пришла на рынок коммерческих организаций, имея уже хороший опыт работы с бюджетными организациями. При меньших доходах сервис в этих организациях должен быть более высокого качества и количество средств, затрачиваемых на обучение, - намного большим - из-за специфики персонала этих организаций. Поэтому на бюджетном рынке фирма не встретила серьезной конкуренции. После закрепления на этом рынке фирма предложила подобный сервис и для коммерческих организаций. Компании удалось нивелировать усилия зарубежных фирм по закреплению на рынке крупных компаний, часть из которых - давние клиенты “Дельты”, за счет модернизации своих продуктов с учетом международных стандартов. Сотрудники фирмы прогнозируют увеличение количества клиентов не более, чем на 10%. Однако можно ожидать изменения отношения к ценам на программный продукт, учитывая мировые тенденции. На Западе компьютер составляет 1/3 стоимости рабочего места, 2/3 - программные продукты.

Компания не экономит ни на зарплате сотрудников, ни на техническом оснащении. Экономия достигается за счет снижения расходов на обслуживание офиса (ремонт, мебель). Начал издаваться свой рекламный журнал. Установлены контакты с известным производителем “brand name” техники. Прямые поставки обходятся дешевле, чем через дистрибьютеров, даже с оплатой налогов и таможенных пошлин. До сих пор собирали компьютеры сами. Фирма занимается также сетевыми технологиями. Руководство фирмы считает, что на рекламу тратятся большие средства, но при этом отдача от этого недостаточна. Цель рекламных мероприятий - создать широкую известность фирме. Телевизионная реклама практически не используется. Предпочитают рекламу в специализированных изданиях. Кроме того – прямые продажи (через непосредственное общение с потенциальными клиентами), участие в выставках (2-3 за год), организация семинаров, презентаций новых продуктов. Планируется массовая продажа недорогого продукта несобственного изготовления, чтобы завоевать потенциальных клиентов, получить более широкую известность. При этом гарантируется совместимость с более поздними версиями (и более дорогими), что позволяет клиенту докупить что-либо при улучшении у них ситуации.

В настоящее время у компании возникли проблемы: стали падать объемы сбыта. Кроме того, прорабатывается ряд проектов (направлений деятельности), однако в силу

ресурсных ограничений не возможно реализовать все сразу, необходимо выставить приоритеты.

Примерное задание на деловую игру

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ «РОССИЙСКИЙ ПИВНОЙ РЫНОК - СИТУАЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ»

Используя модель «Пять конкурентных сил» и SWOT- анализ, оцените ситуацию на рынке и разработайте стратегию выхода на пивной рынок[1] для следующей компании:

- Владельцы компании до этого не имели опыта работы на пивном рынке. У них есть довольно успешный бизнес в другой отрасли.
- В настоящее время они решили диверсифицировать свой бизнес с целью повышения его устойчивости. Пивной рынок им кажется довольно перспективным.
- Для выхода на пивной рынок они имеют свободные средства – 400 млн. рублей, а также доступ к дешевому кредиту.
- У них сильная команда менеджеров, которая имеет значительный опыт в бизнесе, однако не имеет опыта работы на рынке пива.

В середине 90х годов среди аналитиков модно было говорить о российском пивном буме. Но это была лишь первая стадия развития пивного рынка в России. Тогда пивной бум стал заслугой иностранных инвесторов. Группа компаний лидеров оторвалась от средних конкурентов и показала устойчивость своего бизнеса в условиях кризиса. Между тем, приход крупных западных пивоваров в Россию еще не состоялся, хотя они пристально наблюдали за российским рынком. Проблемы присутствия таких крупных западных компаний как Heineken, Diageo, Bass, Miller решались просто - путем экспорта (пик экспорта пришелся на 1995г.). Но именно тогда государство резко ужесточило контроль за импортом и повысило импортные пошлины, что сразу привело к двукратному сокращению закупок. А после кризиса 1998г. импорт фактически прекратился. В тот же период завершился передел советского наследства - российских пивных заводов. В 1998г. объемы производства составили около 2,5-2,7 млрд. л при оценках объема рынка в 2,9-3,0 млрд. л. С 1999 г. в Москве и крупных городах произошли стабилизации и рост спроса на дорогое европейское пиво. В связи с этим оживился импорт пива.

С 2001 г. началась новая стадия роста пивного рынка. Иностранные компании либо строят свое производство, либо импортируют пиво. Был заключен договор о стратегическом партнерстве между Sun group и бельгийской Interbrew и переход под контроль объединенной корпорации Клинского пивкомбината, ранее сопротивлявшегося всем попыткам российских и иностранных компаний купить его. Надо отметить и расцвет бизнеса компаний, принадлежащих Baltic Beverages Holding (BBH): самой «Балтики», ярославского «Ярпива» и тульского «Таопина». BBH использует схему «мягкого холдинга»: внутренняя конкуренция компаний идет на пользу всем предприятиям объединения, а возможные острые конфликты между «дочками» гасятся на уровне головной компании. Завершена инвестиционная программа турецкой Efes в Москве, и открыт мощный завод «Князь Рюрик-Efes». Появившийся на перспективном московском рынке новый крупный производитель закрывает многим конкурентам возможности наращивать поставки пива в Москву и вытесняет слабые брэнды. Запущен Калужский пивоваренный завод под руководством нового инвестора South Africa Brewery (SAB). Появилась новая торговая марка - «Золотая бочка». Приход африканцев был столь стремительным и неожиданным, а маркетинговые планы столь агрессивными, что многие изменили свои взгляды на то, как надо действовать на российском пивном рынке. Было замечено, что максимальный потенциал имеется именно у сегмента лицензионных марок пива (иностранных марок, производимых по лицензии внутри России). На рынок пришли новые игроки с очень большими амбициями, подкрепленными финансовой мощью, -

[1] Рассматривайте пивной рынок широко, не сводя его только к производству и разливу пива.

Heineken, Efes, SAB, Sun Interbrew, Carlsberg. Каждый игрок претендовал минимум на 20% рынка. Это был этап роста компаний за счет слияний и поглощений, когда лидеры скупали конкурентов, снимая сливки с отрасли и увеличивая свой отрыв от соперников. В этот период происходил суровый отсев игроков: от исходного количества предприятий осталась лишь четверть.

В 2007 г. на рынке пива начался этап фокуса: успешные компании укрепляли и расширяли ключевые направления своей деятельности, закрывая или продавая неперспективные. Число приобретений снижалось по сравнению с предыдущим периодом. Основные приоритеты – повышение операционной эффективности прибыльности, оптимизация цепочки поставок. Компании увидели, что возможности для расширения бизнеса таятся в увеличении географии сбыта пива, разворачивании дистрибьюторских сетей, покупке некрупных комбинатов в регионах. Однако мелкие пивоваренные комбинаты в регионах имеют достаточно стабильное положение, производя крайне дешевое и низкокачественное пиво. В глубокой провинции местный комбинат может иметь до 60% рынка. Фактически основной рынок - это крупные города центральной России и, прежде всего, Москва и Санкт-Петербург. Ситуация в Санкт-Петербурге достаточно стабильна и крупные фирмы особенно не стараются проникнуть на высококонкурентный рынок, где работают «Балтика» (ВВН), Sun Interbrew (Бавария), и Carlsberg (владеет «Веной» через Sinebryhoff). А вот Москва остается главным полем битв для пивных производителей: емкость этого рынка оценивается в 15-20% от общероссийского. В настоящее время практически все крупные производители пытаются получить хоть какое-то место на прилавках Москвы. В условиях жесткой конкуренции на московском рынке вряд ли основную роль будут играть ценовые войны, хотя и такое тоже случается.

К началу 2010 г пивоваренная отрасль оказалась на стадии альянсов, когда в отрасли доминируют несколько компаний. В настоящее время российский рынок разделен следующим образом: Baltic Beverages Holding AB – 34,8%; Sun Interbrew – 16,4%; Heineken Russia – 11%. Степень концентрации рынка[1] достигла 60%. Теперь возможности экстенсивного роста путем слияний и поглощений практически исчерпаны. Производство пива консолидировано в руках иностранцев, которые будут потихоньку добирать единичные мелкие пивоваренные компании. На этом этапе самым правильным становится заключение альянсов с отечественными и зарубежными конкурентами или приобретение зарубежных компаний для расширения рынка сбыта. Именно на реорганизацию сбыта направлены основные усилия компаний: меняются системы дистрибуции, создаются торговые «дочки», кооперируются с другими игроками на поле продаж.

Крупные пивоваренные компании отличаются значительно по организационной структуре. Так, SAB Group имеет единую дистрибьюторскую команду для всех своих российских предприятий. Все же предприятия ВВН строят свой сбыт и маркетинг самостоятельно, а транспортная система «Балтики», наиболее мощная в России, используется только этой компанией. В Sun Interbrew сбыт продукции тоже достаточно разобщен. Стратегия на повышение эффективности собственной работы большинства крупных компаний приведет, видимо, к усилению роли ведущих специалистов в области маркетинга пива, увеличению роста заказов на аналитические исследования. Проблема качества, ранее реально не акцентировавшаяся крупными пивоваренными компаниями, снова стала актуальной. Не стало секретом, например, что «Балтика» последнее время использует «дешевые» технологии, что привело к снижению качества многих марок «Балтики». С увеличением количества игроков на рынке крупных расходов на запуск и раскрутку новых марок также не избежать. Весьма вероятно увеличение числа специальных акций пивоваренных компаний, направленных на популяризацию пива, особенно при действующих сейчас ограничениях на рекламу пива. Инвестиции в пивной бизнес до сих

[1] Степень концентрации рынка – показатель доли трех крупнейших игроков на рынке: слабая концентрация – до 45%; средняя концентрация – 46-70%; сильная концентрация – больше 70%.

пор считаются перспективными. Основное наступление на российский рынок пива уже закончилось, и образовался небольшой люфт года в полтора, когда еще можно приобрести заводы в регионах по низкой стоимости. Крупные компании вынуждены содержать федеральные брэнды, а аутсайдеры могут рекламироваться исключительно на региональном рынке. Кроме того, региональные власти, заинтересованные в пополнении бюджета, скорее всего, будут отстаивать интересы местных производителей.

На нынешний момент среднедушевое потребление пива в России составляет около 60 л в год, тогда как в Германии - 116 л, а в среднем по Западной Европе - 95 л. Эксперты пока еще прогнозируют рост емкости пивного рынка России. Однако рост рынка будет замедляться (10-5% в год по убывающей). Потребление пива в двух столицах уже близко к восточно-европейским показателям – 80 л/чел. в год, поэтому прирост будет происходить в основном за счет регионов. Темпы роста региональных рынков зависят от многих факторов (платежеспособность населения, финансовые взаимоотношения с федеральным центром, экономическая ситуация в регионе и др.). Однако, темпы роста региональных рынков важны не сами по себе, а с точки зрения возможности проникновения на них новых поставщиков или расширения уже имеющейся доли рынка. Конкурентную ситуацию на рынке пива характеризуют следующие параметры: объем внутреннего (регионального) производства пива; ценовая динамика; уровень дистрибуции торговых марок (покрытие розницы); уровень платежеспособности потребителей и темпы его роста. Кроме того, в ближайшее время на развитие российского рынка пива будут влиять следующие факторы: 1) ограниченная вкусовая память потребителя (5-9 марок), поэтому вкус – собирательная категория (восприятие марки и внешний вид марки); 2) сильное влияние упаковки на восприятие вкуса; 3) насыщение российского рынка светлым лагером (93%, в Германии – 79%); 4) рост интерес потребителя к т. н. ремесленному пиву (продукция небольших пивоварен) в Западной Европе и США (доля «индустриального» пива в России – 91%, в Германии -58%, в Бельгии – 74%). В США весь рынок пива вырос на 4%, а сегмент craft beer – на 11%. Крупные американские пивовары, исчерпав традиционные возможности роста, последние годы активно работают над собственными марками «ремесленного» пива.

Государственное регулирование существенно изменило структуру розничных продаж – запрет на продажу пива в киосках привел к сокращению потребления пива и диктату сетевой розницы. Снижение интереса потребителей к массовым брендам, накладываясь на этот процесс, негативно отразилось на позициях ведущих производителей. Зато региональным и малым пивоварам, которые уже завоевали лояльность своих потребителей и во многом ориентируются на специализированную розницу, удалось удержать производство на прежнем уровне, несмотря на негативный фон. Очевидно, что после запрета продажи пива в киосках потребители потянулись за ним не только в сетевую и традиционную розницу. За последние 10 лет в России вырос и окреп новый формат сбыта – магазины разливного пива. В специализированных пивных точках, как правило, представлены региональные марки, а их посетители неплохо ориентируются во вкусах пива, предпочитая альтернативу и свежее пиво массовым брендам с длительным сроком хранения.

Многие независимые предприятия сегодня сосредоточились на выпуске пива в КЕГ, а пивные магазины в «домашнем» регионе, и даже удаленных областях, стали для них ключевым направлением сбыта. Развитие малого пивоварения в России происходило бы гораздо медленнее без специализированной розницы, так как из-за узкого сегмента HoReCa им было бы негде реализовать свою продукцию. Соответственно, значимость магазинов разливного пива обычно обратно пропорциональна размеру пивоваренного предприятия. Историческая родина магазинов разливного пива – это Сибирь. Местные пивовары в период быстрой консолидации рынка лучше других «регионалов» удерживали свои позиции под натиском международных компаний. Но, несмотря на лояльных потребителей и низкие цены, у них постоянно сужались возможности реализовать свою продукцию. Условия работы крупнейших сетей часто были неприемлемы для среднего пивзавода, полочное

пространство многих супермаркетов было областью конкуренции исключительно лидеров рынка. Поэтому бурное развитие сетевой розницы хотя и способствовало росту рынка пива в целом, но принесло мало пользы региональным пивоварам.

В последние годы конкурентная ситуация на рынке пива заметно изменилась, как и предпочтения российских любителей пива. В рамках борьбы ведущих производителей происходило заметное перераспределение позиций. В то же время, маятник качнулся в сторону от крупных федеральных компаний, которые до 2007 года быстро наращивали продажи и, казалось, безусловно, доминируют на рынке. Сформировавшаяся тенденция – потеря устойчивости многих массовых российских брендов. И наоборот, сорта от средних и малых производителей набирают все больший рыночный вес. Речь уже не идет о «живом» пиве, которое было попыткой средних пивзаводов дистанцироваться на начальном этапе своего восстановления. Также речь не идет о «крафтовом», «ремесленном» пиве от малых производителей, которое занимает лишь несколько процентов рынка и пока не оказывает существенное влияние на объемы рынка. Скорее любители пива немного устали от стандартных вкусов и многочисленных модификаций массовых брендов и агрессивно-пафосных рекламных кампаний. Однако полный запрет рекламы пива за стенами супермаркетов, ведет к тому, что на первый план выходит вкус пива, упаковка и идентичность бренда. Для покупателя возрастает важность места производства и история конкретного продукта. Это проявляется в росте популярности более дорогих брендов, локальных, так называемых «ностальгических» сортов, «крафтового» и разливного пива. Соответственно смещалась и брендинговая активность транснациональных пивоваренных компаний, которые все более дистанцировались от существующих линеек, мимикрируя под региональные пивзаводы или даже минипивоварни. Эта тенденция привела к деградации «старых» экономичных национальных брендов и заставила пивоваров задуматься о потенциале масштабирования региональных марок. Появились бренды без четкой географической идентификации в России, но с ограниченной дистрибуцией. Например, Carlsberg Group в конце 2012 года выпустил рисовое пиво Dragon, сваренное по «азиатской рецептуре» специально для Дальнего Востока. AB InBev в 2014 году поддержало эту идею, выпустив «китайское» рисовое пиво Dao. В 2013 году с закрытого узбекского филиала Carlsberg Group в Россию перекочевало пиво Sarbast. Этот бренд разливается самарским филиалом «Балтики», а распространяется в Татарстане и Башкортостане. Вероятно, такие запуски можно считать пробой рынка, прежде чем развивать дистрибуцию в других регионах.

Тенденция последних лет в пивной отрасли России - это скупка межнациональными корпорациями больших и средних региональных производителей и вытеснение тех, кто пока еще остался независимым. Число пивзаводов непрерывно уменьшается. Единственная положительная тенденция - это рост числа минипивоварен. Транснациональным компаниям принадлежит 85% пивного рынка России. Уже остался всего один крупный российский производитель - это Очаково, который имеет завод в Москве, построил филиалы в Краснодаре и Пензе и строит филиал в Тюмени. Очаково владеет примерно 5% рынка пива. Частные пивоварни контролируют около 5% рынка пива и за последние полтора года приумножили свою долю почти вдвое. Отыграть у лидеров рынка значительные доли мелкие производители, безусловно, не смогут, но они получили хороший шанс упрочить свои позиции. Несмотря на перипетии с акцизами, налицо изменение предпочтений потребителей в сторону более дорогих напитков с «добавленной ценностью»: рост наблюдается в сегментах живого и импортного пива. Доля частных пивоварен будет только расти: у них еще довольно значительный потенциал, люди, наконец, распробовали живое пиво и начали его покупать, но не понятно на сколько оно живое. Растет благосостояние людей, соответственно, увеличиваются и продажи импортного и живого пива, но потребителей дешевого напитка в бутылках все равно всегда будет больше, например студенты, не могут позволить себе качественного спиртного.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция РФ (ст. 15 п.4, ст.144, п. «О», ст. 71).
2. Гражданский Кодекс РФ с изменениями и дополнениями от 12 марта 2014г. №35 - ФЗ.
3. Гражданский процессуальный кодекс РФ.
4. Налоговый кодекс РФ часть I, часть II с изменениями и дополнениями.
5. Таможенный кодекс РФ.
6. Уголовный кодекс РФ.
7. Федеральный закон РФ от 22.03.1991г. № 948 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (в ред. от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ).
8. Федеральный Закон РФ от 20.05.1992 г. № 2872-1«О залоге» (в ред. от 19.07.2007 г. № 197-ФЗ).
9. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ с изменениями и дополнениями.
10. Федеральный закон РФ от 29.07.2004г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» с изменениями и дополнениями.
11. Федеральный закон РФ «О защите конкуренции» от 26.07.2006г. № 135-ФЗ (в ред. 30.06.2008 г. № 108-ФЗ).
12. Федеральный закон Российской Федерации от 27.06.2006г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
13. Федеральный Закон РФ от 27.07.2006 г. № 157-ФЗ «О внесении изменений в федеральный закон «Об оценочной деятельности в РФ» (в ред. от 13.07.2007 № 129-ФЗ).
14. Правила признания товарного знака общеизвестным в Российской Федерации (утв. приказом Роспатента от 17.03.2000 г. № 38 с изменениями и дополнениями, внесенными приказом Роспатента от 05.03.2004 г. № 33).
15. Постановление Правительства РФ от 26.02.2011 №131 «О государственном учете результатов НИОКР и ТР военного, специального и двойного назначения»
16. «Методические рекомендации по инвентаризации прав на результаты научно-технической деятельности» утверждены распоряжением Минимущества РФ, Минпромнауки РФ, Минюста РФ от 22.05.2002 г. № 1272-р/Р-8/149.
17. Положение по бухгалтерскому учету «Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы» ПБУ 17/02. Приказ Минфина РФ от 19.11.2002 г. № 115н.
18. «Методические рекомендации по определению рыночной стоимости интеллектуальной собственности» утверждены Министерством имущественных отношений РФ 26.11.2002 г. № СК-4/21297.
19. Приказ Государственного таможенного комитета Российской Федерации от 27.10.2003г. № 1199 «Об утверждении Положения о защите прав интеллектуальной собственности таможенными органами».
20. Письмо ФНС РФ от 15.03.2006 г. № ММ-603/274 «О применении освобождения от налогообложения налогом на добавленную стоимость в отношении научно-исследовательских работ, выполняемых учреждениями науки».
21. Приказ Минэкономразвития РФ № 306, Минфина РФ № 120н, Росстата № 139 от 02.10.2006 г. «О проведении переоценки основных средств и нематериальных активов бюджетных учреждений».
22. Положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» ПБУ 14/2007. Приказ Минфина от 27.12.2007 г. № 153н.

23. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 г. № 928 «О порядке проведения проверки наличия в заявках на выдачу патента на изобретение и полезную модель, созданных в РФ, сведений, составляющих государственную тайну».
24. Постановление Правительства РФ от 15.09.2008г. №691 «Об утверждении Положения о лицензировании внешнеэкономических операций с товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности (правами на них), в отношении которых установлен экспортный контроль».
25. Федеральный закон РФ от 02.10.2007 № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве (банкротстве)».
26. Федеральный закон РФ от 02.08.2009г. N 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности».
27. Приказ Минэкономразвития РФ и Федеральной службы государственной статистики (Росстат) РФ от 30.10.2009г. № 237 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью, осуществляемой в сфере науки и инноваций».
28. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2009 г. № 737 "Об утверждении Административного регламента исполнения Федеральным агентством по науке и инновациям государственной функции по ведению единого реестра результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения, выполняемых за счёт средств федерального бюджета".
29. Постановление Правительства РФ от 25.02.2011 г. №107 «О порядке применения в РФ стандартов МФСО».
30. Федеральный закон РФ от 8 декабря 2011 г. № 422-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с созданием в системе арбитражных судов Суда по интеллектуальным правам».
31. Федеральный закон РФ от 06 декабря 2011 г. № 402 – ФЗ «О Бухгалтерском учете» вошел в силу с 01.01.2013 г.
32. Постановление Правительства РФ от 22марта 2012г. № 233 «Об утверждении Правил осуществления государственными заказчиками управления правами РФ на РИД гражданского, военного, специального и двойного назначения»
33. Постановление Правительства РФ № 458 от 30 мая 2013 г. «О внесении изменений в правила осуществления государственными заказчиками управления правами Российской Федерации на результаты интеллектуальной деятельности гражданского, военного, специального и двойного назначения».
34. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. №327 «О единой государственной информационной системе учета научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения».
35. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 октября 2013 г. №1168 «Об утверждении форм направления сведений о научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работах гражданского назначения в целях их учета в единой государственной информационной системе учета научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения и требований к заполнению указанных форм, а также порядка подтверждения главными распорядителями бюджетных средств, осуществляющими финансовое обеспечение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения и выполняющими функции заказчика таких работ, соответствия сведений об указанных работах, внесенных в единую государственную

информационную систему учета научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения, условиям государственных контрактов на выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения».
36. Приказ Минобрнауки России от 05.03.2014г. № 162 «Об утверждении порядка предоставления научными организациями, выполняющими научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения, сведений о результатах их деятельности и порядка подтверждения указанных сведений федеральными органами исполнительной власти в целях мониторинга, порядка предоставления научными организациями, выполняющими научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения, сведений о результатах их деятельности в целях оценки, а также состава сведений о результатах деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения, предоставляемых в целях мониторинга и оценки».
37. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014г. № 328 « Об утверждении государственной программы РФ « Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности».
38. Федеральный закон РФ от 28 июня 2014г. №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
39. «Памятка по уплате пошлин за поддержание в силе патента на изобретение, полезную модель, промышленный образец, за продление срока действия исключительного права и удостоверяющего это право патента, за восстановление действия патента». Утверждено приказом Роспатента от 14 августа 2014г. №122.
40. Федеральный закон РФ от 29 декабря 2014 года №463 «О внесении изменений и дополнений в Налоговый Кодекс РФ». Статья 251, пункт 1, подпункт 51.
41. Приказ Минэкономразвития России от 22.06.2015г. № 385 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Оценка нематериальных активов интеллектуальной собственности (ФСО №11)».
42. Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2015г. №1416 (в редакции от 17.04.2020) «Об утверждении Правил государственной регистрации распоряжения исключительным правом на изобретение, полезную модель, промышленный образец, товарный знак, знак обслуживания, зарегистрированных топологию интегральной микросхемы, программу для ЭВМ, базу данных по договору и перехода исключительного права на указанные результаты интеллектуальной деятельности без договора».
43. Постановление Правительства РФ от 17 июня 2016г. № 548 « Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий российским организациям на возмещение части затрат, связанных с уплатой пошлин при патентовании российских разработок производителей и экспортеров за рубежом».
44. Приказ Минэкономразвития РФ от 20 октября 2016 г. № 670 «О внесении изменений в некоторые приказы Минэкономразвития РФ в части уплаты пошлин при предоставлении Федеральной службой по интеллектуальной собственности государственных услуг».
45. Указ Президента РФ от 09 мая 2017 г. № 203 "Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы".
46. Постановление Правительства РФ от 23 сентября 2017г. №1151 " О внесении изменений в Положение о патентных и иных пошлинах за совершение значимых действий, связанных с патентом на изобретение, полезную модель и..."

47. Постановление Правительства РФ от 02 декабря 2017г. №1465 «Об утверждении документов, предусмотренных положением о государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по государственному оборонному заказу».
48. Постановление Пленума Верховного суда РФ от 23.04.2019т. №10 «О применении части Четвертой Гражданского Кодекса РФ».
49. Федеральный закон РФ от 021 августа 2019г. № 290-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в ФЗ от 31 декабря 2014г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации»
50. Федеральный закон РФ от 21 07. 2019г № «О внесении изменений в часть IV ГК РФ ст.1» вступил в силу 26 июня 2020г.
51. Приказ ФАС РФ № 1138/19 от 26.08.2019 «Об утверждении форм документов, предусмотренных Положением о государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по гособоронзаказу, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 02.12.2017 №1465»
52. Приказ Минфина России от 15 ноября 2019г. №181-н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов «Нематериальные активы» (вступил в силу с 10 января 2021 г.)
53. Федеральный закон РФ от 1 марта 2020г. № 33-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О защите конкуренции».
54. Федеральный закон РФ от 20 июля 2020г. № 217-ФЗ « О внесении изменений в часть четвертую ГК РФ
55. Федеральный закон РФ от 31 июля 2020г .№ 262-ФЗ «О внесении изменений в часть четвертую ГК РФ»
56. Постановление Конституционного Суда РФ от 24 июля 2020г. №40-п
57. Распоряжение Правительства РФ от 03 августа 2020г. № 2027-р « Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации механизма управления системными изменениями нормативно-правового регулирования предпринимательской деятельности «трансформация делового климата в сфере интеллектуальной собственности».
58. Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2020г. № 1848 « Об утверждении Правил выплаты вознаграждения за служебные изобретения, полезные модели и промышленные образцы» (действует до 01.01.2027г.).
59. Постановление Правительства РФ от 24 ноября 2020г. № 1914 « Об утверждении Положения об осуществлении контроля и надзора в сфере правовой охраны и использования РИД гражданского назначения, созданных за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета»
60. Федеральный закон от 08 декабря 2020г. № 399-ФЗ « О внесении изменений в ст.5 Федерального Закона « О науке и государственной научно-технической политике» и ст.103 Федерального Закона « Об образовании в Российской Федерации».
61. Федеральный закон от 22 декабря 2020г. №456-ФЗ «О внесении изменений в части вторую и четвертую ГК РФ и признании утратившим силу законодательных актов (отдельных положений законодательства) Российской Федерации» (вступает в силу 01.01.2022 г.)
62. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2020г. № 3718-р «О выдаче принудительной лицензии на запатентованное изобретение, связанное с производством ремдисивира - лекарственного препарата для лечения COVID-19»
63. Распоряжение Правительства РФ от 25.08.2021г. №2360-р « Изменения в план мероприятий («дорожную карту») реализации механизма управления системными изменениями нормативно-правового регулирования предпринимательской деятельности « Трансформация делового климата», « Интеллектуальная собственность»

64. Постановление Правительства РФ от 07.11.2021 г. № 1705 « О едином реестре результатов НИОКРиТР военного, специального или двойного назначения и признании утратившими силу некоторые акты Правительства РФ»
65. Указания Президента РФ от 08.11.2021г. № 634 « Об утверждении Правил установления принадлежности лицу, выполняющему государственный контракт, права на получение патента и исключительного права на РИД, непосредственно связанный с обеспечением обороны и безопасности страны»
66. Постановление Правительства РФ от 22.10.2021г. №1814 « О внесении изменений в государственную программу РФ « Научно-техническое развитие Российской Федерации»
67. Федеральный закон РФ от 21 декабря 2021 г. № 416 –ФЗ « О внесении изменений в Федеральный закон « О патентных поверенных»
68. Постановление Правительства РФ от 24.11.2021г. №2016 « Об утверждении Правил, определяющих условия и порядок исполнения обязанности по использованию результата, полученного при выполнении работ по государственному или муниципальному контракту, последствия ее неиспользования и условия ее прекращения» (вступило в силу с 01.01.2022г.)
69. Постановление Правительства РФ от 06.03.2022г. № 299 « О внесении изменений в пункт 2 «Методики определения размера компенсации, выплачиваемой патентообладателю при использовании изобретения, полезной модели или промышленного образца без его согласия, и порядка ее выплаты»
70. Постановление правительства РФ от 29 марта 2022г. №506 «О товарах, в отношении которых не могут применяться отдельные положения ГК РФ о защите исключительных прав на РИД, выраженные в таких товарах, и средства индивидуализации, которыми такие товары маркированы»
71. Федеральный закон РФ от 28 мая 2922г. №149-ФЗ « О внесении изменения в ст.2 ФЗ « О внесении изменений в ст.2 Федерального закона « О внесении изменений в статьи 251 и 262 части второй Налогового кодекса РФ.
72. Приказ Минфина России от 39 мая 2022г. №86н « Об утверждении федерального стандарта бухучета ФСБУ №14/2022 «Нематериальные активы»
73. Приказ Минпромторга России от 03 июня 2022г. № 2299 «О внесении изменений в Перечень товаров (групп товаров), в отношении которых не применяются положения подпункта 6 статьи 1359 и статьи 1487 ГР РФ при условии введения указанных товаров (групп товаров) в оборот за пределами территории РФ правообладателями (патентообладателями), а также с их согласия, утвержденных приказом Министерства промышленности и торговли РФ от 29 апреля 2022г. №1532» (Перечень товаров, разрешенных к параллельному импорту)
74. Федеральный закон РФ от 28 июня 2022г. №213-ФЗ « О внесении изменения в ст.18 закона « О внесении изменений в отдельные акты Российской Федерации»
75. Федеральный закон РФ о 7 октября 2022г. №386-ФЗ «О внесении изменения в ст.1363 части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации»
76. Указ Президента РФ от 30.03.2022 N 166 (ред. от 22.11.2023) "О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации"
77. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.06.2025г.)
78. Федеральный закон от 23.07.2025 N 255-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О федеральной информационной адресной системе и о внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"

79. Распоряжение Правительства РФ от 12.07.2025 N 1880-р "Об определении организации обеспечивающей создание и функционирование многофункционального сервиса обмена информацией"
80. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 N 1805-р "Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759-р"
81. Постановление Правительства РФ от 30.06.2025 N 981 "О государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним" (вместе с "Положением о государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним")
82. Постановление Правительства РФ от 22.05.2025 N 702 "Об утверждении Правил проверки соответствия пользователей государственной информационной системы, определенной в соответствии с частью 2 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных", требованиям, указанным в части 7 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных"
83. Постановление Правительства РФ от 17.01.2023 N 30 "О стандартах раскрытия информации субъектами естественных монополий, осуществляющими деятельность в области оказания услуг связи"

7.2 Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с.
2. Воронова, Е. Ю. Управленческий учет : учебник для вузов / Е. Ю. Воронова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 428 с.
3. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров: микро- и макроуровень : учебное пособие / РАНХиГС при Президенте РФ. - Издание 8-е, исправленное. - М. : Дело, 2019. - 408 с. - ISBN 978-5-7749-1493-7
4. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 453 с.
5. Кульков, В. М. Макроэкономика : учебник и практикум для вузов / В. М. Кульков, И. М. Теняков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 324 с.
6. Назин, К. Н. Экономика России. Инфраструктура : учебник для вузов / К. Н. Назин, Д. И. Кокурин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 277 с.
7. Невская, Н. А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование : учебник и практикум для вузов / Н. А. Невская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 618 с.
8. И. А. Близнец [и др.] ; под редакцией И. А. Близнеца, В. А. Зимина, И. П. Оленичева / Право интеллектуальной собственности. Международно-правовое регулирование : учебное пособие для вузов — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с.
9. Пузов, Е. Н. Стратегическое управление стоимостью компании : учебное пособие для вузов / Е. Н. Пузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 256 с.

10. Чая, В. Т. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 354 с.
11. В. П. Поляков [и др.] ; под редакцией В. П. Полякова. /Экономическая информатика : учебник и практикум для вузов /— 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 515 с.
12. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17037-5.
13. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений : учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21122-1.
14. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / под редакцией Е. В. Майоровой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20286-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
15. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
16. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20144-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
17. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 360 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19625-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
18. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20367-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560980 (дата обращения: 04.08.2025).
19. Пачоли, Л. Трактат о счетах и записях / Л. Пачоли ; переводчик Э. Г. Вальденберг. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 90 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-07605-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/565056
20. Тепман, Леонид Наумович (1932-). Концепции управления рисками в малом и среднем бизнесе : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Экономика", "Менеджмент". — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2026. — 394 с. : ил., портр., табл..; ISBN 978-5-238-04108-7.
21. Основы маркетинга: Учебник. Егоров Ю. Н, - 2-е изд, перераб. и доп. СПО. 2026г, 292с.

7.3 Дополнительная литература

1. Аганбегян А.Г. Демография и здравоохранение России на рубеже веков. – М.: Изд-во: Дело, 2019
2. Аганбегян А.Г. Экономика России на распутье... Выбор посткризисного пространства / Абел Аганбегян. – М.: АСТ, Астрель, 2010. – 384 с. - ISBN 978-5-17-064913-6, 978-5-271-26726-0, 978-5-226-01784-1

3. Андре Горц. «Нематериальное знание, стоимость и капитал»\Пер. с нем. и фр. М.М. Сокольской; М.: Из-во ВШЭ, 2010 г. – 208 с
4. Безопасность электронного бизнеса./В.А.Пярин.-М.: Издательский дом «Гелиос АРВ», 2012.
5. Бизнес-разведка./А.И.Доронин.- М.: Издательский дом «Ось-89», 2012.
6. Гаврилов Л.П. «Информационные технологии в коммерции»- М: ИНФРА-М, 2013г.
7. Гладкая Е.И., Серго А.Г. « Доменные споры. Международные системы рассмотрения» - М: МГСУ ВГБОУ ВПО РГАИС, 2015г.
8. Карпова Н.Н. Оценка стоимости интеллектуальной собственности и нематериальных активов / Гарри Азгальдов, Наталья Карпова. – М.: РИО МАОК, 2006. – 400с.
9. Каушик Басу. По ту сторону невидимой руки: Основания новой экономической науки. - М.: Изд-во Института Гайдара, 2014
10. Криворотов В.В. Экономическая безопасность государства и регионов. Учебник для ВУЗов. - Москва Юнити.2011.
11. Мараховская М.В., Панкевич Л.Л., Тушканова О.В. Публично-правовые способы защиты авторских прав на программы для ЭВМ: Научно-практическое пособие. – М.: РГУП, 2015
12. Райнерт Э.С. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными.- М.: Изд.дом Высшей школы экономики,2015
13. Самуэль Боулз. Микроэкономика. Поведение, институты и эволюция - М.: Изд-во "Дело" АНХ, 2011
14. Судебная защита интеллектуальной собственности. Публично-правовые способы защиты авторских прав на программы для ЭВМ. Информационно-аналитические материалы. – М.:РГУП , 2015
15. Управление персоналом организации./В.Н.Федосеев, С.Н.Капустин.- М.: Издательство «Экзамен», 2013.
16. Фрэнк Коуэлл. Микроэкономика. Принципы и анализ - М.: Изд-во "Дело" АНХ, 2011
17. Чаг Ха-Джун. Как устроена экономика. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015
18. Экономическая безопасность России: Общий крс: Учебник 3-е изд., перераб.и доп./ Под ред. В.К. Сенчагова. - М.:Бином, 2010.
19. Экономическая безопасность: Учебник/ Под ред. О.А..Грунина - М.: Дрофа.2010.
20. Энциклопедия безопасности./А.В. Легкобытов.- М.: Издательский дом «Летний сад», 2011.

7.4 Интернет-ресурсы

1. Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам: [Электронный ресурс] – URL: http://www1.fips.ru
2. Федеральный институт промышленной собственности: [Электронный ресурс] URL: http://www.fips.ru
3. Палата по патентным спорам: [Электронный ресурс] – URL: http://www.fips.ru/ruptoru/pat_palata.htm
4. Российский государственный институт интеллектуальной собственности: [Электронный ресурс] – URL: http://www. rgiis.ru
5. Российское авторское общество: [Электронный ресурс] – URL: http://www.rao.ru
6. Журнал «ИС. Авторское право и смежные права: [Электронный ресурс] – URL: http://www.intelpress.ru
7. Журнал Патенты и лицензии»: [Электронный ресурс] – URL: http://patents-and-licences.webzone.ru/
8. Газета ТПП «Вестник интеллектуальной собственности»: [Электронный ресурс] – URL: http://www. patent-mcci.ru

9. Российское отделение Международной лицензионной организации LESI – LES России»: [Электронный ресурс] – URL: www.les_russia.org

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. Система Гарант http://www.garant.ru/
2. Консультант Плюс http://www.consultant.ru/

Использование слайд презентаций при проведении практических занятий.
Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты .
Компьютерное тестирование по итогам изучения разделов модуля
Мультимедийные (цифровые) инструменты и образовательные ресурсы, обучающие программы по предмету, пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для проведения занятий различного типа с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий используется учебный образовательный портал на базе Moodle для размещения учебных материалов и интегрированная с ним система BigBlueButton для проведения занятий в формате видео-конференций.

Преподавателям и слушателям необходимо помещение для занятий, оснащенное компьютером с выходом в сеть Интернет, лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint), доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения модуля у слушателя должны быть сформированы следующие компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления (ОПК-1)	1. Демонстрирует умения решать организационно-управленческие задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления 2. Знает экономическую, организационную и управленческую теорию, инновационные подходы, обобщение и критический анализ практик управления Умеет решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории,

	инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды (ОПК-3)	1. Владеет навыками управленческой деятельности в различных сферах экономики на международном рынке посредством производных инструментов 2. Знание современных стилей и моделей управления сотрудниками; инновационных подходов управления организациями Умение применять современные методы руководства на различных иерархических уровнях управления
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4)	1. Владеет навыками распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования 2.Знает методики организационной диагностики и проектирования, принципов рационального распределение полномочий и ответственности 3.Умеет проводить организационную диагностику предприятия, применять основы организационного проектирования.
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2)	1. Владеет навыками использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем при решении управленческих и исследовательских задач 2. Изучил современные техники и методики сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем Использует в своей работе современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы
Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5)	1. Знает современные методы исследований в менеджменте и смежных областях 2. Умеет обобщать и критически оценивать результаты исследований, взятые из опыта отечественных или зарубежных корпораций, и применять их для решения практических задач, выполнять научно-исследовательские проекты 3. Владеет навыками использования результатов исследований актуальных проблем в менеджменте и смежных областях для принятия управленческих решений и в менеджменте и выполнения научно-исследовательских проектов
Способность управлять стратегией развития ИТ и цифровой стратегией организации (региона, страны) (ПСК-1)	1. Использует в своей работе международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны). 2. Демонстрирует навык организации и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров 3. Владеет методами организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны)

	4.Умеет организовывать и выполнять цифровую стратегию организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров .
Способность управлять ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию (ПСК-3)	1. Владеет навыком формирования и согласования принципов управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию 2. Знает международные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию 3. Изучил Методы контроля и оценки эффективности инвестиций в цифровую трансформацию 4. Умеет формировать принципы управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию 5. Умеет формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию 6. Умеет осуществлять мониторинг и контроль инвестиций в цифровую трансформацию
Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6)	1. Владеет навыком выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и интересы широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях 2. Может организовать управление отношениями с руководством 3. Овладел навыком лидерства в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров 4. Изучил лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации 5. Знает принципы повышения ценности ИТ 6. Знает лучшие практики организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации
Способность управлять вовлечением в автоматизацию и цифровую трансформацию ключевых пользователей и заинтересованных сторон внутри организации (ПСК-7)	1.Использует в своей работе организацию мотивации ключевых пользователей организации к эффективному использованию ИТ и использованию цифровой трансформации 2. Знает принципы оценки ИТ- и цифровой грамотности сотрудников 3. Умеет оценивать уровень ИТ- и цифровой грамотности относительно потребностей организации (бизнеса)
Способность управлять рисками ИТ, кибербезопасностью и рисками цифрового развития (цифрового отставания) (ПСК-8)	1. Владеет навыком формирования и согласования целей и принципов управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) 2. Владеет навыком определения состава методов и средств управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) 3. Владеет инструментами контроль качества и управление сокращением и смягчением рисков ИТ и ростом уровня кибербезопасности 4. Изучил международные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению рисками ИТ, кибербезопасностью, и рисками цифрового развития (цифрового отставания) 5. Знает критерии оценки рисков и уровня кибербезопасности, цифрового развития (цифрового отставания)

	6. Знает методы контроля рисков и уровня кибербезопасности, цифрового развития (цифрового отставания)
Знание основ проведения маркетинговых мероприятий в сети интернет (СК-2)	1. Умение проводить анализ маркетинговых мероприятий в сети Интернет Обладает навыками продвижения товаров и услуг, поиска информации, клиентов и партнеров, а также извлечения финансовой прибыли с использованием сетевых технологий
Знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способностью проводить анализ конкурентной среды отрасли (СК-4)	1. Умеет проводить анализ конкурентной среды отрасли и навыками интернет –маркетинга, навыками сбора и обработки информации и анализа полученных результатов 2. Знает теоретические основы бизнес среды предприятия, структуры внешней и внутренней среды организации и их взаимодействие друг с другом Умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию
Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий (УК-1)	1. Обладает навыками комплексного анализа финансового состояния предприятия 2. Знает основные методы сбора и анализа информации, способов формализации цели и методов ее достижения 3. Умеет анализировать, обобщать и воспринимать информацию; ставить цель и формулировать задачи по её достижению
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3)	1. Владеет навыками построения эффективных коммуникаций между персоналом, формирования и внедрения организационной и функциональной структур персонала; 2. Знает принципы и методики управления персоналом, особенности управления персоналом ИТ, профессиональных стандартов ИТ; 3.Умеет мотивировать, обучать персонал, организовывать разработку и внедрять политики, регламенты, должностные инструкции.

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

Институт экономики, математики и информационных технологий
Центр «Школа IT-менеджмента»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

(наименование модуля в соответствии с учебным планом)

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA) "IT-Лидер (CIO, CISO, CDO)"

(наименование программы)

Москва, 2026

Составители:

к.ф-м.н., д.т.н., профессор, Президентская Академия, Институт ЭМИТ, Центр «Школа IT-менеджмента», кафедра «Системы управления бизнес-процессами», профессор		Рыжов А.П.
к.т.н., ООО ИМ-центр, партнер		Мальцев Э.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ....4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ....4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ....7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ....7
4.1. Структура модуля....7
4.2. Содержание модуля....9
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ....10
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ....11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ...31
7.1. Нормативно-правовые документы....31
7.2. Основная литература....32
7.3. Дополнительная литература....33
7.4. Интернет-ресурсы....34
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)....35
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ..35
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ....35

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Программа предусматривает формирование глубоких теоретических знаний и навыков, необходимых для практической управленческой деятельности в области менеджмента как профессиональной сферы деятельности, охватывающей основные принципы управления, связующие процессы и функции (планирование, организация, руководство, контроль).

Управление этими связующими процессами и функциями рассматривается в трех основных средах: управление собой, управление организациями, управление ресурсами (прежде всего человеческими).

Важной особенностью программы является подход к менеджменту как к науке и искусству, причем последний аспект доминирует в программе. Это предусматривает значительное внимание к личности, стилям и ролевым функциям менеджеров.

Предлагаемая программа профессиональной переподготовки ставит своей целью помочь слушателям углубить, гармонизировать и систематизировать свои знания о различных областях управления ИТ за счет понимания специфики, места, времени и предпосылок применения соответствующих дисциплин и методик в контексте управления информатизацией компании.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения модуля

Виды деятельности	**Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)*, ПСК и СК**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Организационно-управленческая деятельность	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды (ОПК-3) *совершенствуется*	Навыки управленческой деятельности в различных сферах экономики на международном рынке посредством производных инструментов	современных стилей и моделей управления сотрудниками; инновационных подходов управления организациями	применять современные методы руководства на различных иерархических уровнях управления
	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и	Навыки распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	методик организационной диагностики и проектирования, принципов рационального распределение полномочий и ответственности	проводить организационную диагностику предприятия, применять основы организационного проектирования

	соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4) *совершенствуется*			
Информационные технологии в экономике и государственном управлении	Способность управлять стратегией развития ИТ и цифровой стратегией организации (региона, страны) (ПСК-1) *формируется*	Формирование и согласование стратегических целей цифровой трансформации в организации, регионе, стране Организация управления разработкой и обновлением цифровой стратегии развития организации, региона, страны с помощью персонала и стейкхолдеров Организация и выполнение цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль и мониторинг разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) Методы организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны)	Формировать и согласовывать стратегические цели цифровой трансформации со стейкхолдерами Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны) Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)
	Способность управлять программами и портфелями ИТ-проектов (ПСК-2) *формируется*	Формирование и согласование принципов управления программами и портфелями ИТ-проектов Организация управления программами и портфелями ИТ-проектов с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль качества и управление улучшением управления программами и портфелями ИТ-проектов	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению портфелями проектов Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению программами и портфелями ИТ-проектов Методы мониторинга и контроля управления программами и портфелями ИТ-проектов Методы непрерывного улучшения управления программами и портфелями ИТ-проектов	Осуществлять руководство управлением программами и портфелями ИТ-проектов Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления программами и портфелями ИТ-проектов Осуществлять мониторинг и контроль управления программами и портфелями ИТ-проектов Организовывать деятельность по непрерывному улучшению управления программами и портфелями ИТ-проектов

	Способность управлять вовлечением в автоматизацию и цифровую трансформацию ключевых пользователей и заинтересованных сторон внутри организации (ПСК-7) *формируется*			
Универсальные компетенции	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2) *совершенствуется*	Навыки работы в команде, составления проектной документации, работы с национальными и международными стандартами в области управления проектами	стандартов и методик управления проектами; стандартов и методик управления программами и портфелями проектов; принципов управления инвестициями	управлять проектами, программами и портфелями проектов
Аналитическая деятельность	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5) *совершенствуется*	навыки использования результатов исследований актуальных проблем в менеджменте и смежных областях для принятия управленческих решений и в менеджменте и выполнения научно-исследовательских проектов	современных методов исследований в менеджменте и смежных областях	обобщать и критически оценивать результаты исследований, взятые из опыта отечественных или зарубежных корпораций, и применять их для решения практических задач, выполнять научно-исследовательские проекты
Специальные компетенции	Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимые руководителю (СК-1) *совершенствуется*	методами анализа и оценки изменения в социально-экономической среде, обуславливающие поведение лидеров	понятия лидерства. Основных теорий лидерства, типологии лидерства	анализировать и оценивать изменения в социально-экономической среде, обуславливающие поведение лидеров

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 2

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		76	28
лекционного типа (Л)/Интерактивные занятия (ИЗ)		40/20	12/6
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)		36/36	16/16
Самостоятельная работа слушателя (СР)		180	
Контактная самостоятельная работа (КСР)			
Промежуточная аттестация	**форма**	4 зачета, 1 экзамен, 2 зачета с оценкой	
	час.	16	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		300	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 3.

Структура модуля

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.1	Современная мотивация труда и ее диагностика	36								12		4/2	8/8			22		З(Д/2)	ПСК-7, СК-1
2.2	Стратагемы менеджера	36	12		8/4	4/4										22		З(Т/2)	ПСК-7
2.3	Управление по показателям	40	16		8/4	8/8										22		ЗО(Т/2)	ПСК-1
2.4	Управление проектами для руководителя	56	20		8/4	12/12										32		Э(Т/4)	УК-2,ПСК-2
2.5	Управление изменениями	36								16		8/4	8/8			18		З(Д/2)	ОПК-4
2.6	Управление непрерывностью бизнеса	64	20		8/4	12/12										42		ЗО (Т/2)	ОПК-3
2.7	Методы исследований в менеджменте	36	12		4/2	8/8										22		З(Т/2)	ОПК-5
	Итого:	**300**	**46**		**40**	**36**				**28**		**12**	**16**			**180**		**16**	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 2.1. Современная мотивация труда и ее диагностика	- Понятие о потребностях, мотивах, процессе мотивации. Мотивационные факторы и регуляторы мотивации. Ведущие мотивы трудовой деятельности. Современные методы диагностики мотивации (проективные вопросы, страндартизированные методики, интервью и др.). Возможности коррекции мотивационного потенциала. Мотивация и корпоративная культура. Мотивационные мероприятия. - Представления о возможности использования различных подходов и базисов при исследовании мотивации труда. Понятие о тестировании членов трудового коллектива на предмет мотивации. Знакомство с тестом мотивации Ричи-Мартина. Самодиагностика мотивации труда. Знакомство с основными теориями мотивации труда в современной психологии. Принципы подбора персонала для создания благоприятной рабочей атмосферы в коллективе.	- Некоторые психологические аспекты современной мотивации труда. Базовые понятия: потребности, стимулы, вознаграждение. Необходимость их оптимального учета в управленческой деятельности. Эффективные теории мотивации. Возможности и условия их применения на практике. Теория параллельной мотивации: сущность и практические выводы. Моральное и материальное стимулирование: сущность с точки зрения психологии, значение для работника. Создание эффективных систем стимулирования. Особенности мотивации групповой деятельности.
Тема 2.2. Стратагемы менеджера	Основы стартагем менеджера. Карьера как объект самореализации менеджера.	Основные факторы, влияющие на карьеру. Инструменты развития карьеры.
Тема 2.3. Управление по показателям	- Общие положения - Система показателей - Процедуры диагностики деятельности предприятия/ Общая постановка задач диагностики. Технологический подход - Методы и приемы анализа	- Виды диагностики и модели анализа основных показателей предприятия - Инструментальные средства визуализации – рабочее место руководителя
Тема 2.4. Управление проектами для руководителя	- Управление проектами в современных условиях - Фундаментальные основы управления проектами - Фазы жизненного цикла проекта - Управление заинтересованными лицами проекта	- Организационные структуры управления проектами - Процессы управления проектами - правление портфелями проектов и программами. Проектный офис. Стандарт предприятия по управлению проектами. Создание шаблонов. Отчетность. Информирование об изменениях. Перспективы развития проектного управления - Бизнес-заказчик и контроль проектов
Тема 2.5. Управление изменениями	Сложность и ее представление. Управление изменениями – жесткие подходы, СТВ.	Управление изменениями – мягкие подходы, ОР.
Тема 2.6. Управление непрерывностью бизнеса	Инженерно-техническая безопасность -охранные мероприятия; -противопожарная безопасность; -системы охраны периметров; -охранное телевидение; -системы охранных сигнализаций;	Техническая безопасность - технические каналы утечки информации; - оптический канал утечки информации и его защита;

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
	-контрольно-пропускной режим в компании; -технические средства контроля доступа в помещения; -биометрические системы распознавания личности.	- акустический канал утечки информации и его защита; - акустоэлектрический канал утечки информации и его защита; - телефонный канал утечки информации и его защита; - радиотелефонный канал утечки информации и его защита; - канал утечки информации за счет побочных электромагнитных излучений и наводок и его защита; приборы обнаружения технических средств промышленного шпионажа.
Тема 2.7. Методы исследований в менеджменты	Роль исследования в управлении организацией Исследование как составная часть менеджмента организации Методология и организация исследования систем управления Экспертные методы Гипотеза и ее роль в исследовании систем управления	Моделирование задач принятия решений Основные понятия математического моделирования

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Перечень вопросов для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов.

Тема 2.1. Современная мотивация труда и ее диагностика

- Эволюция теоретических подходов к мотивации персонала
- Мотивационные модели зарубежных стран
- Оценка действующей системы мотивации труда на предприятии
- Совершенствование социально-психологических методов

Тема 2.2. Стратагемы менеджера

Карьера на госслужбе. Карьера в растущем бизнесе. Уровень конкуренции. Личностные качества менеджера и его коллег. Уровень образования. Освоение подсистемы анализа печатных первоисточников. Освоение подсистем мониторинга социальных сетей и блогов. Освоение подсистемы поиска и анализа связей между контрагентами.

Тема 2.3. Управление по показателям.

- Подходы к построению систем показателей
- Технологии анализа показателей
- Осуществление анализа эффективности деятельности структурного подразделения

Тема 2.4. Управление проектами для руководителя.

- Сущность проектного менеджмента
- Ключевые роли в проекте
- Жизненный цикл проекта
- Система управления проектом

Тема 2.5. Управление изменениями

Раздел «Сложность и ее представление». Раздел «Управление изменениями – жесткие подходы, СТВ». Раздел «Управление изменениями – мягкие подходы, ОР»

Тема 2.6. Управление непрерывностью бизнеса

Нормативная база управления инцидентами ИБ и обеспечение непрерывности бизнеса. Определения непрерывности бизнеса и управления ею. Система управления непрерывностью бизнеса. Жизненный цикл управления непрерывностью бизнеса. Управление программой УНБ. Анализ непрерывности бизнеса организации. Определение стратегии УНБ. Разработка и внедрение в УНБ ответных мер на инциденты. Меры по применению, поддержке и анализу УНБ. Внедрение УНБ в культуру организации. Документация и записи в области непрерывности бизнеса. Политика УНБ. Планы управления инцидентом, ОНБ и восстановления бизнеса. Средства управления непрерывностью бизнеса.

Тема 2.7. Методы исследований в менеджменте

Исследовательский проект

План исследовательского проекта

Понятие многокритериальности

Метод идеальной точки

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

Тема 2.1. Современная мотивация труда и ее диагностика.

Промежуточная аттестация по теме «Современная мотивация труда и ее диагностика» осуществляется в виде зачета, который включает в себя выполнение задания.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель показал глубокое полное знание и усвоение материала учебной темы, выполнены указанные требования.

Оценка «не зачтено» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях слушателя основных положений учебной темы, задание не выполнено.

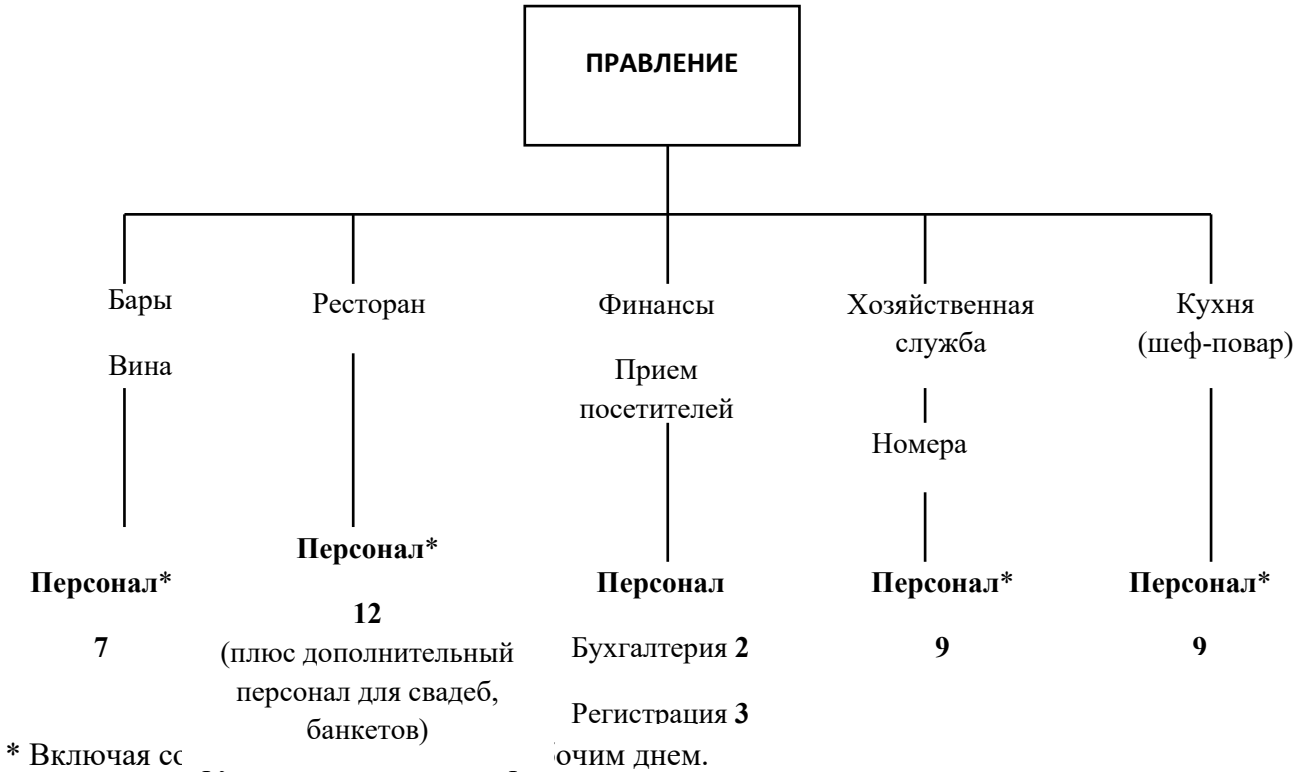
Задание по теме «Современная мотивация труда и ее диагностика»

Отель “Пристань” находится в городе Биксли, в 50 км от центра Лондона. Привлекательное и посещаемое место благодаря хорошему сообщению с Лондоном и большому числу рабочих мест в офисах и на предприятиях легкой промышленности. До того как в Биксли стала развиваться местная экономика и произошло увеличение числа приезжающих сюда на работу людей, этот отель, ранее бывший гостиницей для любителей гребли на местном канале, зависел от развития лодочного спорта и приезжающей сюда на выходные дни публики. В те времена, когда отелем еще управляли родители Тома и Мэри, они имели возможность использовать местную рабочую силу, всегда стремящуюся подработать в условиях низкой занятости.

Такая случайная рабочая сила никогда не стоила слишком дорого, да и требования к обслуживанию со стороны большинства останавливающихся в отеле в те времена не были слишком высоки. Это был в основном семейный бизнес, и именно в такой атмосфере Том и Мэри учились хозяйствовать.

Том и Мэри были, однако, готовы к работе в условиях обострившейся конкуренции и выходу за рамки обычного пивного бара (сопровождаемого постоянной угрозой спада деятельности) с его традиционными напитками и простыми закусками. В результате их активности дела в отеле в настоящее время идут хорошо, хотя и находятся в сильной зависимости от “загрузки” отеля в рабочие дни недели, и это сказывается на использовании конференц-зала и посещаемости ресторана, хотя отель получает значительный доход в связи с организацией свадебных банкетов.

СТРУКТУРНАЯ СХЕМА



* Включая со очим днем.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТЕЛЯ	ПРАВЛЕНИЕ
30 спальных номеров (все класса “люкс”) **Парковка на 100 автомобилей** **Помещения для проведения конференций** **Ресторан на 80 мест** **Два больших бара, в одном из которых продаются легкие закуски**	**Том Поттер - ответственный за финансы и приемы** **Мэри Поттер - отвечает за административно-хозяйственную часть** **Сью Поттер (жена сына) - ответственная за ресторан** **Фил Поттер (сын) - ответственный за бары и вина** **Гарри Эйсабр - ответственная за кухню и меню**

Культура и стиль управления

Это в основном семейный бизнес, и его планируется таковым и сохранить. Члены семьи очень много работают, и наемный персонал часто задается вопросом: а есть ли у них другая жизнь, кроме работы в отеле. Это находит отражение в стиле руководства: по существу это семейное дело, и другим лишь позволяется здесь работать, и они должны осознать, что ничему не могут научить семейную “команду”. Члены семьи часто с гордостью говорят, что они могут выполнить любую работу в отеле и намного лучше, чем кто-либо, и готовы это доказать немедленно! Вне семейного круга практически нет смысла и говорить о командной работе или о взаимодействии, и коммуникации с наемным персоналом – самые случайные либо примитивные. Семья руководит персоналом довольно бесцеремонно. За многие годы они усвоили именно такой стиль отношений, но в связи с увеличением в данном районе спроса на рабочую силу и переездом сюда штаб-квартир крупных организаций семейный клан столкнулся с текучестью кадров, особенно это коснулось администраторов отеля.

Администратор

Паула около трех месяцев работала в этом отеле. Паула - яркая, живая молодая женщина, желающая проявить себя на работе. По ее словам, эта работа в отеле “подстегивает” ее, и она не хотела бы вернуться к работе секретаря где-нибудь в офисе. Она поступила на работу в отель, имея отличные рекомендации, и хочет пойти учиться в местный технический колледж, чтобы получить образование, соответствующее ее теперешней работе. Том и Мэри довольно неохотно согласились оказать ей в этом финансовую поддержку, но не намерены предоставлять ей время для учебы. “Она просто уйдет от нас на лучшую работу после обучения за наш счет”, - так расценила это Мэри, когда данный вопрос впервые обсуждался с Томом.

Том, по-видимому, не имел времени поговорить с Паулой, которая полностью погрузилась в работу, чтобы изучить свое дело досконально (Паула - умная, мотивированная личность). Однажды некий помощник телевизионного продюсера появился у ее регистрационной стойки, чтобы справиться о возможной остановке в отеле группы операторов, намеревавшихся провести в Биксли съемки для будущего телевизионного сериала. Это было просто наведение справок. Паула охотно предоставила всю нужную информацию и осталась очень довольна тем, что познакомилась с ассистентом продюсера. Она поставила Тома в известность об этом только спустя несколько дней, и тот был взбешен тем, что она не известила его об этом случае немедленно.

Проблема

В конце концов номера для съемочной группы, продюсера, актеров и т. д. были зарезервированы. Когда гости прибыли в отель, Паула немедленно сообщила об этом Тому, который сразу же встретил их, оставив Паулу стоять в сторонке и служить как бы фоном. Она была крайне обижена тем, что ей не позволили лично познакомиться с некоторыми актерами, которых она знала по своим любимым телесериалам. Мало того, Том устроил ей разнос в присутствии гостей, которые пожаловались на то, что один номер для них оказался незарезервированным. Как утверждают, Том употребил выражение “некомпетентный персонал” в разговоре с гостями.

Паула сочла это оскорбительно несправедливым, поскольку в день предполагаемого бронирования номера была не ее смена. На следующий день она пришла в кабинет Тома и Мэри с заявлением об увольнении. В последовавшей беседе она дала понять, что чувствует себя “только телефонисткой, принимающей заказы, без каких-либо прав что-то сделать самой, на нее валятся все шишки, когда что-нибудь не так”. Она заявила, что ее никогда не хвалили, когда она что-нибудь делала хорошо, - и в самом деле, как можно узнать, что работаешь хорошо? Она выполняла всю черновую работу, а в результате большую и важную работу у нее увели из-под носа.

Учебная ситуация

Работа менеджера отдела поддержки информационных технологий

Рита недавно была назначена менеджером отдела поддержки информационных технологий (ИТ) в компании. Этот отдел обеспечивал поставки нового компьютерного оборудования, инсталляцию программного обеспечения, поддержку оперативной помощи персоналу решал проблемы сопровождения компьютерной сети. Рита отвечала за работу 8-ми человек.

В связи с быстрым ростом использования ИТ нагрузка отдела также быстро росла. Информационные системы развивались в ответ на потребности внешнего окружения, однако, никто реально не имел времени и возможности задуматься об этом. Было трудно подобрать квалифицированный персонал. Когда Рита спрашивала некоторых сотрудников о потребности пройти обучение, то в ответ слышала *«Откуда у нас время, чтобы учиться?»* Было также понятно, что сам отдел не лучшим образом использовал новые технологии. Рите часто поступали жалобы с момента ее назначения, и она быстро осознала, что большую часть своего времени она тратит на разбор жалоб. Существовало также некоторое

давление со стороны вышестоящих менеджеров, которые начали беспокоиться о том, что такая работа отдела может повлиять на конкурентоспособность компании.

Кроме того, появились слухи о том, что некоторые менеджеры предпочли бы использовать аутсорсинг для ИТ. Рита вспомнила вчерашний случай, когда менеджер по продажам высказывал системному администратору – одному из сотрудников ее отдела – явное недовольство структурой поступающей к нему информации. «Надо его успокоить» – подумала Рита. Требования к работе с информацией изменились, а она не успела согласовать эти требования с менеджерами по продажам. Не хватило времени…

Рита ощущала, что что-то нужно менять и начала готовить план, но ее мысли были полны беспокойства. Отдел только что вступил в период повышенной нагрузки, и каждый сотрудник находится в напряжении. Должна ли она инициировать изменение именно сейчас? Она знала, что кое-кто из ее сотрудников и так «с трудом тянет», не потеряет ли она их в результате? В частности, ее беспокоила мотивация двух молодых сотрудников, обладающих недостаточной квалификацией для решения задач в свете новых требований к работе с ИТ.

Рита решила потратить день, чтобы организовать совещание и обсудить существующие трудности. Первая половина совещания прошла возбужденно. Сотрудники были очень заинтересованы в обсуждении их беспокойств и жалоб. Одни пытались доказать, что, несмотря на давление, которое они испытывают, и недостаток персонала, они хорошо работают, предоставляя качественные услуги. Другие слышали о том, что ходят разговоры об аутсорсинге, и проявили беспокойство о своих рабочих местах, ощущая угрозу. Некоторые сотрудники считали, что проблемы связаны с персоналом других отделов, которые из-за своей низкой квалификации перекладывают на их плечи работу, с которой могли бы справиться сами.

Во второй половине совещания атмосфера начала меняться. В группе возросло признание того, что существующая ситуация на самом деле не удовлетворяет сотрудников. Дальнейшее обсуждение шло в конструктивном тоне. Сотрудники высказали различные предположения по поводу того, как они могли бы лучше использовать новые технологии и повысить эффективность своей работы.

Симптомы, проблемы, причины…

Цели:

1. Познакомиться с проблемно-ориентированным подходом.
2. Продолжить знакомство друг с другом
3. Совершенствовать навыки групповой работы

Задание

Прочитайте учебную ситуацию и ответьте на поставленные ниже вопросы.

- Выделите в тексте и выпишите из сценария **основные симптомы проблем**, отражающие ситуацию управленческой деятельности в отделе поддержки информационных технологий, определив при этом **обладателя проблемы**.

(обратите внимание на определение понятий: *симптомы, проблема, причины проблемы*)

- На основе рассмотренных симптомов **сформулируйте управленческую проблему** (несколько проблем), которая имеет место в предложенной учебной ситуации.
- Определите **причины**, которые порождают выделенную проблему (проблемы).

(целесообразно опираться на *данные из сценария*, подтверждающие наличие в организации выявленных вами проблем)

Ресурсы:

Время выполнения задания - 20 минут.

Форма представления результатов:

- плакат, отражающий наличие симптомов, а также связь управленческой проблемы и причин;
- сообщение от группы продолжительностью не более 5 минут.

Тема 2.2. Стратагемы менеджера

Промежуточная аттестация по теме «Стратагемы менеджера» осуществляется в виде зачета, который включает в себя деловую игру.
Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель смог показать актуальность, обоснованность предлагаемых участниками решений и вариантов; их умение использовать имеющуюся информацию (в том числе события, формируемые в ходе деловой игры другими участниками), способность противостоять оппонирующим действиям, убеждать и вести за собой свои команды и других участников.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не участвовал в деловой игре.

Примерное задание на деловую игру:

•Сокращение издержек на персонал организации не менее, чем на 30%;

•Оптимизация IT-департамента: его разделение на управление сопровождения текущих операций и на департамент развития в переподчинением блоку развития организации;

•Введение в организации должности «Директор по данным».

Деловая игра проводится в форме заседаний правления организации с выступлениями директоров основных департаментов и членов правления. Часть участников не участвует в текущей работе и исполняет роли акционеров, выносящих по итогам заседаний свой вердикт. В деловой игре участвуют все слушатели.

Тема 2.3. Управление по показателям.

Промежуточная аттестация по теме «Управление по показателям» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя прохождение тестирования.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если на тест дано более 80% правильных ответов.

Оценка «хорошо» выставляется, если на тест дано более 60% правильных ответов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если на тест дано более 40% правильных ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если на тест дано менее 40% правильных ответов.

Примерные тестовые задания:

1. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

1.1.Разность поступлений и платежей денежных средств за период - это:

a. Сальдо денежных средств на конец периода
b. Денежный поток (CF)
c. Чистая прибыль
d. Сумма денежных средств на расчетном счете

1.2.Показатель рентабельности инвестированного капитала ROI рассчитывается как:

a. Прибыль/ Инвестированный в предприятие капитал
b. Прибыль/ Акционерный капитал
c. Оборот/ Инвестированный в предприятие капитал

d. Оборот/ Совокупные расходы предприятия
e. Прибыль/ Совокупные расходы предприятия

1.3. При сравнении WACC и ROI необходимо при расчете ROI применять показатель прибыли (Income):
a. Чистая прибыль (Net Income)
b. Маржинальная прибыль
c. Прибыль до уплаты процентов, налогов, амортизации материальных и нематериальных активов (EBITDA)
d. Прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT)

1.4. Рассчитайте средневзвешенную стоимость капитала WACC на основании следующих данных Таблиц 1 и 2:

Таблица 1.

№ п/п	ПАССИВ	Сумма
1.	Акционерный капитал	10 000
2.	Долгосрочные займы	8 000
3.	Краткосрочные займы	12 000
ИТОГО		**30 000**

Таблица 2.

№ п/п	ПАССИВ	Ожидаемый объем дивидендов, %	Проценты по долгосрочным займам, %	Проценты по краткосрочным займам, %
1.	Акционерный капитал	12		
2.	Долгосрочные займы		10	
3.	Краткосрочные займы			15

WACC =

1.5. Согласно концепции Balanced Scorecard (BSC) стратегия компании должна формулироваться, как минимум, в разрезе следующих перспектив:
a. Финансы, Бизнес-процессы, Клиенты, Общественные организации
b. Финансы, Инновации и обучение, Бизнес-процессы, Клиенты
c. Финансы, Инновации и обучение, Технологии, Клиенты
d. Финансы, Бизнес-процессы, Клиенты, Персонал

1.6. Какой из приведенных ниже показателей не является «узловым»:
a. Маржинальная прибыль в день
b. Маржинальная прибыль в расчете на единицу загрузки рабочего места
c. Численность персонала
d. Доход на 1 работника
e. Сумма потерь чистой прибыли в день

1.7. Прием анализа, при котором производится сравнение показателей двух предприятий - это:
a. Горизонтальный анализ
b. Вертикальный анализ
c. Факторный анализ
d. Сравнительный анализ (бенчмаркинг)
e. Анализ относительных показателей

1.8. Рассчитайте показатель Рентабельности инвестированного капитала ROI на основании следующих данных (Таблица 1):

Таблица 1.

№ п/п	Показатель	Сумма
1.	Оборот	10 000
2.	Суммарные затраты	8 000
3.	Капитал	10 000
ИТОГО		**30 000**

ROI =

1.9. Линейным методом математической свертки следует рассчитывать показатели (укажите несколько ответов):
   a. Индекс удовлетворенности персонала (ESI)
   b. Индекс удовлетворенности клиента (CSI)
   c. Интегральный показатель качества выполнения процесса
   d. Срок выполнения заказа
   e. Сумма затрат на процесс (попроцессная калькуляция)

1.10. Собственные оборотные средства - это:
   a. Разность оборотных активов и краткосрочных пассивов
   b. Сумма дебиторских задолженностей, запасов ГП, МТР и НЗП, денежных средств и их эквивалентов
   c. Отношение оборотных активов к краткосрочным пассивам
   d. Разность оборотных активов и заемных средств (долгосрочных и краткосрочных)

1.11. Напишите формулу расчета показателя ESI методом математической свертки, где:
β_i – коэффициент значимости i-ого критерия

i – количество критериев, i = 1..n

A_i – численное значение показателя, измеряющего i-ый критерий (например, критерий i – «заработная плата», показатель - «величина заработной платы», значение A_i = 100 000 руб./мес.) по текущему месту работы;

B_i - численное значение показателя, измеряющего i-ый критерий (например, критерий i – «заработная плата», показатель - «величина заработной платы», значение B_i = 120 000 руб./мес.) по альтернативному месту работы;

ESI =

2. ПРОЦЕДУРЫ ДИАГНОСТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Какие из этих факторов оказывают положительное влияние на качество диагностики (укажите несколько ответов)
   a. Наличие информационной базы диагностики
   b. Нацеленность диагностики, в первую очередь, на поиск виновных в отклонениях
   c. Наличие обратной связи по результатам диагностики
   d. Соблюдение правил анализа финансово-хозяйственной деятельности (ФХД)

2.2. Какие из указанных методов являются неформализованными:

a. Цепные подстановки
b. Экспертные оценки
c. Арифметические разницы
d. Простые и сложные проценты

2.3. Подразделение (группа подразделений, филиал), осуществляющее производственную, торговую и иную деятельность, связанную с потреблением ресурсов и созданием продукта или услуги не имеющее полномочий по осуществлению платежей, приему денежных средств, их инвестированию в различные объекты и отвечающее за расходы и доходы от реализации продукции или услуг – это:
a. Центр экономической ответственности
b. Центр финансовой ответственности
c. Место возникновения затрат
d. Инвестиционный центр

2.4. Центры ответственности, руководители которых имеют полномочия и несут ответственность за затраты – это:
a. Сервис – центры
b. Центры дохода
c. Центры затрат
d. Места возникновения затрат

2.5. Модель анализа затрат предусматривает следующие области анализа (укажите несколько ответов):
a. Тарифно-ценовой анализ факторов
b. Анализ степени риска политики расчетов
c. Анализ собственных оборотных средств
d. Структурный анализ затрат
e. Удельный анализ затрат
f. Предметно-классификационный анализ затрат
g. Анализ по МВЗ, видам затрат, объектам калькуляции

2.6. Факторный анализ предполагает:
a. Деление общего результата на составляющие согласно причинам его получения (факторам)
b. Сравнение факторов, действующих на показатели двух и более компаний
c. Сравнение плановых и фактических значений показателя на временной шкале
d. Формирование трендов развития показателя с учетом влияющих на него факторов

2.7. При проведении оценки состояния ресурсов предприятия проводится анализ по следующим направлениям (укажите несколько ответов):
a. Анализ обеспеченности
b. Анализ движения
c. Анализ доходности
d. Анализ капитала
e. Анализ стоимости приобретения и содержания
f. Анализ соответствия и качества

Тема 2.4. Управление проектами для руководителя

Промежуточная аттестация по теме «Управление проектом» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя задание, в котором необходимо составить запрос на проект, проанализировать его и составить итоговый отчет в нижеизложенной форме.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если слушатель показал глубокое полное знание и усвоение материала учебной темы, его взаимосвязи с другими темами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, и знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний.

Оценки «хорошо» заслуживает слушатель, показавший полное знание основного материала учебной темы, знание основной литературы и знакомство с дополнительной литературой, способность к пополнению и обновлению знаний.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает слушатель, показавший при ответе на экзамене знание основных положений учебной темы, допустивший отдельные погрешности и сумевший устранить их с помощью экзаменатора, знакомый с основной литературой.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях слушателя основных положений учебной темы, неумение даже с помощью экзаменатора сформулировать правильные ответы на вопросы.

ЗАПРОС НА ПРОЕКТ

Название проекта	*Укажите название проекта на русском языке*
Проблема, которую решает проект	*Укажите какую причину инициации проекта. Или, иными словами, какую проблему, стоящую перед организацией должен решить проект.*
Основные цели проекта	*Укажите, какие цели ставятся перед проектом.*
Ожидаемые результаты	*Перечислите, какие результаты (продукты проекта) ожидается получить по окончании проекта. Результаты должны быть сформулированы таким образом, чтобы они допускали однозначную проверку в конце проекта «выполнено/не выполнено».*
Критерии «успешности» проекта	*Как будут оцениваться результаты?* *Как мы сможем понять, что проект завершился успешно?*
Что произойдет, если не делать проект?	
Есть ли другие способы решения проблемы?	*Какие еще есть способы решения проблемы, кроме запуска данного проекта?*

КЛЮЧЕВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ

Название контрольной точки	**Ответственный**	**Плановая дата**
		XX.XX.XXXX

Дополнительные комментарии по срокам

Укажите дополнительную информацию, имеющую отношение к контрольным точкам проекта.

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

тыс.руб. включая все налоги

Статья затрат	**Общая сумма**	**I кв.**	**II кв.**	**III кв.**	**IV кв.**	**I кв.**

ИТОГО						

Дополнительные комментарии по бюджету

КОМАНДА ПРОЕКТА

Куратор проекта	*Владелец проекта осуществляет стратегическое управление проектом. Роль, обязательная для всех проектов*	**Заказчик проекта**	*Лицо, которое является владельцем результата проекта и, соответственно, формулирует требования к немуРоль обязательная для всех проектов, выполняется одним лицом и не может быть коллегиальной.*
Руководитель проекта	*Осуществляет тактическое, ежедневное руководство проектом. Обеспечивает создание необходимых результатов, отвечающих требованиям качества в соответствии с ограничениями по срокам и стоимости*	**Администра-тор проекта**	*Сотрудник, оказывающий помощь Руководителю проекта в административных вопросах. Роль не обязательна*
Состав Управляющего Комитета	*Управляющий Комитет объединяет ключевых заинтересованных лиц. Является органом принятия решений, затрагивающих несколько подразделений. Управляющий Комитет разрешает возникающие на проекте кроссфункциональные проблемы.*		

Состав рабочей группы

Подра-зделени (краткое название)	**ФИО сотрудника**	**Роль** (функции на проекте)	**% загрузки**
Функция, в которой работает сотрудник		*Если сотрудник привлекается временно пропишите здесь срок*	*% загрузки на весь период, который сотрудник участвует в проекте*

Дополнительные комментарии по команде

РИСКИ ПРОЕКТА ДЛЯ КОМПАНИИ		
Финансовый риск	☐ Отсутствие риска ☐ Низкий риск ☐ Средний риск ☐ Высокий риск ☐ Неизвестно	*Оцените степень воздействия неуспешного выполнения проекта на финансовые показатели компании. Значение "Отсутствие риска" означает, что проект не окажет никакого влияния на финансовое состояние компании. Значение "Высокий риск" означает, что в результате выполнения проекта компания понесет значительные финансовые потери и ее финансовые показатели ухудшатся.*
Репутационный риск	☐ Отсутствие риска ☐ Низкий риск ☐ Средний риск ☐ Высокий риск ☐ Неизвестно	*Оцените степень воздействия неуспешного выполнения проекта на репутацию компании. Значение «Отсутствие риска» соответствует низкому воздействию - проект не нанесет ущерба деловой репутации компании. Значение "Высокий риск" означает, что выполнение проекта приведет к существенному ущербу для репутации компании на рынке и повлечет финансовые потери*
Конкурентный риск	☐ Отсутствие риска ☐ Низкий риск ☐ Средний риск ☐ Высокий риск ☐ Неизвестно	*Оцените степень воздействия неуспешного выполнения проекта на положение компании на рынке. Значение "Отсутствие риска" означает, что проект никак не повлияет на конкурентные преимущества компании. Значение "Высокий риск" означает, что выполнение проекта приведет к ухудшению положения компании на рынке, снизит ее конкурентные преимущества.*
Риск нарушения бизнес-процессов	☐ Отсутствие риска ☐ Низкий риск ☐ Средний риск ☐ Высокий риск ☐ Неизвестно	*Оцените степень воздействия неуспешного выполнения проекта на бизнес-процессы компании. Значение «Отсутствие риска» соответствует низкому воздействию, такой проект может быть направлен на совершенствование уже существующей системы или процесса, которое может быть достигнуто позднее или другим способом. Значение «Высокий риск» соответствует значительному воздействию, такой проект может быть направлен на расширение или значительное изменение процессов компании.*
ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЕКТА ДЛЯ КОМПАНИИ		
Увеличение прибыльности	☐ Очень высокое ☐ Высокое ☐ Среднее ☐ Низкое ☐ Нет	*<Оцените степень влияния результатов проекта на увеличение прибыльности компании.>*
Снижение затрат	☐ Очень высокое ☐ Высокое ☐ Среднее ☐ Низкое ☐ Нет	*<Оцените степень влияния результатов проекта на снижение затрат компании. Затраты компании на реализацию проекта не рассматриваются.>*
Увеличение доли рынка	☐ Очень высокое ☐ Высокое ☐ Среднее ☐ Низкое ☐ Нет	*<Оцените степень влияния проекта на увеличение занимаемой компанией доли рынка.>*

Получаемые в результате проекта конкурентные преимущества	□ Уникальные □ Значительные □ Средние □ Не значительные □ Не влияет	*<Оцените, какие конкурентные преимущества получит компания в результате выполнения проекта >*
Рост качества обслуживания и лояльности клиентов	□ Очень высокий □ Высокий □ Средний □ Низкий □ Нет	*<Оцените степень изменения качества обслуживания и лояльности клиентов компании, полученного в результате проекта. >*
Улучшение развития и лояльности персонала	□ Очень высокое □ Высокое □ Среднее □ Низкое □ Нет	*<Оцените влияние результатов проекта на рост развития и лояльности персонала компании.>*
Окно возможности	□ Очень высокое □ Высокое □ Среднее □ Низкое □ Нет	*< Оцените срочность реализации проекта и/или обязательность его выполнения в указанные в Запросе сроки. Значение «Очень высокое» соответствует значительной срочности выполнения проекта и/или отсутствию возможности его реализации в другие сроки. Значение «Нет» означает, что проект может быть реализован в любой период времени и нет необходимости его реализации в указанные сроки.>*
Важность для деловой репутации / Законодательные требования	□ Очень высокая □ Высокая □ Средняя □ Низкая □ Нет	*<Оцените важность проекта для деловой репутации компании, в том числе и с точки зрения требований законодательства. Значение «Очень высокая» означает, что проект является критически важным для репутации компании и/или его реализация требуется законодательными актами РФ. Значение «Нет» означает, что проект не влияет на деловую репутацию компании и его реализация не связана с требованиями законодательства.*
Улучшение внутренних бизнес-процессов	□ Очень высокое □ Высокое □ Среднее □ Низкое □ Нет	*<Оцените влияние результатов проекта на улучшение внутренних бизнес-процессов компании.>*
Стратегические цели организации, достижению которых способствует проект (если есть)		

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ

Основные зависимости проекта	*Укажите, как проект завязан на другие планируемые или уже выполняющиеся активности. К каждой активности укажите, в чем состоит зависимость.*

Взаимодействие с внешними организациями	*Укажите* *- Какие организации участвуют в проекте, какова их роль* *- Что потребуется проекту от внешних организаций (ресурсы, материалы, документы)* *- Какие проектные документы и решения будут согласовываться с внешними сторонами, какие из результатов проекта будут передаваться внешним сторонам*

ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ ПО ПРОЕКТУ

Название проекта	<Укажите название проекта на русском языке>

ОЖИДАЕМЫЕ И ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Результат	Окончательный статус	Комментарий
	Получен/ Не получен/ Получен частично	<Перечислите результаты проекта, определенные в Запросе на проект и утвержденных запросах на изменение их окончательный статус: получен, не получен, получен частично и т.д. Для статусов, отличающихся от «Получен» приведите комментарий, объясняющий это печальное явление>

ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА ПО ОТНОШЕНИЮ К ГРАФИКУ

Название контрольной точки	Плановая дата	Фактическая дата	Комментарий

Дополнительные комментарии по срокам

<Укажите контрольные точки, утвержденные в запросе на проект. Объясните основные причины значительных различий между планируемыми и фактическими датами, укажите в рамках какого запроса изменения были утверждены>

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

тыс.руб. включая все налоги

Статья затрат	План	Факт	Комментарий

Дополнительные комментарии по бюджету
<Укажите основные статьи бюджета проекта и сравните планируемые расчеты затрат по проекту и фактические затраты. Укажите основные причины значительных расхождений между планируемыми и фактическими затратами, укажите в рамках какого запроса изменения были утверждены>

ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Совещания/встречи		Документы/отчетность		Техники/методики	
Стартовое совещание (Kick-off)		Матрица ответственности		Метод освоенного объема	
Регулярные встречи (статус-митинги) со всей командой проекта		План коммуникаций		Метод критического пути	
Регулярные встречи (статус-митинги) с подрядчиком		План приемки результатов		Трехточечные оценки (оптимистично/пессимистично/ вероятно)	
Регулярные встречи группы управления проектом (Оперативного совета)		Подробный план-график (календарно-сетевая модель)		Метод прототипирования, последовательных приближений	
Регулярные встречи топ-менеджмента по контролю проекта (Управляющего Комитета)		План тестирования/контроля качества		Экспертные оценки (Привлечение независимых экспертов)	
Мозговые штурмы (брэйнстормы)		Ресурсный план		Сравнение (бенчмаркинг) со сторонней организацией	
Интеграционные встречи со связанными проектами		Реестр (трекер) поручений/задач по проекту		Метод статистических испытаний (метод Монте-Карло)	
Неформальные встречи (тимбилдинги)		Реестр (трекер) открытых вопросов/проблем		Планирование методом «набегающей волны» (поэтапно)	
Встречи по рискам (риск-сессии)		Реестр (трекер) ошибок/замечаний		Анализ заинтересованных лиц (стейкхолдеров)	
		Реестр (трекер) рисков		Общая рабочая область проекта	
		Реестр (трекер) требований		Фокус-группы	
		Таймшиты подрядчиков		Система мотивации по итогам проекта	
		Таймшиты команды			
		Оперативные отчеты подрядчиков			
		Детальный План управления проектом (Паспорт/Устав проекта)			

<Отметьте (подчеркните) инструменты и техники управления проектом, которые вы реально использовали. В ячейке справа дайте бальную оценку полезности и эффективности инструмента (от 1-плохо, использование инструмента никакой пользы не принесло, до 5-замечательно, большой понятный эффект от применения инструмента)>

ОСТАВШИЕСЯ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЗАВЕРШЕНИЮ ПРОЕКТА

1. …

<Перечислите работы, которые осталось выполнить для окончательного закрытия проекта: закрытие договоров, встречи для распространения полученного опыта и т.д.>

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ УРОКИ ПО ПРОЕКТУ

Реализовавшийся риск/проблема	Общее влияние риска/проблемы на проект	Количественная оценка влияния	Потребовался ли запрос на изменение проекта	Рекомендации на будущее
Напишите, какой риск/проблемная ситуация реализовался на проекте (ответ на вопрос: «что произошло?») **также укажите причину произошедшего**	Дайте общее описание того, как риск/проблемная ситуация повлиял на проект. Потребовалось ли изменение объема проекта, было ли влияние на качество, удовлетворенность заказчиков/пользователей (ответ на вопрос: «к чему привело и на что повлияло произошедшее?»)	Дайте количественные оценки влияния на различные параметры проекта (сроки проекта – сдвиг на N дней, бюджет проекта – увеличение на N рублей, необходимые человеческие ресурсы – потребовалось два дополнительных сотрудника)	Напишите, потребовался ли запрос на изменение проекта или удалось обойтись внутренними резервами	Что можно сделать в других проектах, чтобы этого избежать или минимизировать последствия? Укажите, на каких конкретно работах/ этапах нужно предусмотреть дополнительные мероприятия.
Событие: **Причина:**		☐ Сроки _____ ☐ Бюджет _____ ☐ Ресурсы _____	<номер CR> от <дата утверждения CR>	

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ УРОКИ ПРОЕКТА

Реализовавшиеся возможности	Влияние события на проект	Рекомендации на будущее
Опишите, какие события положительно повлияли на проект **(ответ на вопрос: «что произошло?»)**	Опишите, как события проявили себя и как они повлияли на успех проекта (ответ на вопрос: «к чему привело и на что повлияло произошедшее?»)	Можно ли использовать данный опыт для других проектов? Что можно сделать в других проектах, чтобы запланировать представленные возможности?

Реализовавшиеся возможности	Влияние события на проект	Рекомендации на будущее
		Укажите (если возможно), на каких конкретно работах/ этапах нужно предусмотреть дополнительные мероприятия.

Тема 2.5. Управление изменениями

Промежуточная аттестация по теме «Управление изменениями» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.

Оценки «зачтено» выставляется, если слушатель глубоко и полно владеет содержанием учебного материала и понятийным аппаратом; умеет связывать теорию с практикой, иллюстрировать примерами, фактами, данными научных исследований; осуществляет межпредметные связи, предложения, выводы; логично, четко и ясно излагает ответы на поставленные вопросы; умеет обосновывать свои суждения и профессионально-личностную позицию по излагаемому вопросу; ответ носит самостоятельный характер.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель имеет разрозненные, бессистемные знания; не умеет выделять главное и второстепенное; в ответе допускаются ошибки в определении понятий, формулировке теоретических положений, искажающие их смысл.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Каковы основные цели курса «Управление развитием и изменениями»?
2. В чем состоит важность системного мышления?
3. Каковы недостатки ментального подхода в сравнении с системным подходом?
4. Опишите определяющие особенности систем.
5. Что такое "системный подход"?
6. Каковы ключевые закономерности уровня системных структур?
7. Что представляют из себя признаки управляемости?
8. Что представляет из себя редукционизм противоположность системному подходу?
9. Каковы основания выбора границ систем?
10. Каким образом на системы влияет внешнее окружение?
11. Приводя уместные примеры, представьте способы анализа функций систем.
12. Система управления с обратной связью и ее значение в контексте организационного анализа.
13. Условия для успешного осуществления управления.
14. Базовые типы схем и графических техник, иллюстрирующих ситуации изменений.
15. Каким образом производится анализ сценариев изменений?
16. Представьте пространство для выбора техник изменений.
17. Представьте три фазы СТВ.
18. Подробно рассмотрите фазу «Диагностика» СТВ, включая вложенные в фазу шаги и действия.
19. Подробно рассмотрите фазу «Проектирование» СТВ, включая вложенные в фазу шаги и действия.
20. Подробно рассмотрите фазу «Внедрение» СТВ, включая вложенные в фазу шаги и действия.
21. Представьте общую итерационную модель СТВ и ее особенности.
22. Какова роль Покровителя проекта?.
23. Какие уместные графические техники используются на фазе «Диагностика» СТВ?
24. Какие уместные графические техники используются на фазе «Проектирование» СТВ?
25. Какие уместные графические техники используются на фазе «Внедрение» СТВ?
26. Каким образом осуществляется определение целей и ограничений?
27. Каким образом формулируются и определяются критерии для целей изменения?
28. Представьте способ системной генерации вариантов решений.
29. Каким образом может быть осуществлено моделирование вариантов?
30. Каким образом происходит оценка вариантов на основе критериев?
31. Каковы базовые стратегии внедрения?

32. Каково значение «окна возможностей» в модели Изона?
33. Какого рода реакции необходимо предвидеть при реализации плана изменений?
34. Роль агентов изменений при реализации организационных вмешательств.
35. Роль и значение конвергентного и дивергентного мышления.
36. Ограничения при применении методологии СТВ.
37. Каковы основные особенности ОР?
38. Определите исторические корни подхода ОР.
39. Пять отличительных характеристик подхода ОР.
40. Основополагающие предположения ОР.
41. Общая схема ОР, включая шаги.
42. Начало процесса ОР: Этап 1. Согласование предназначения/миссии организации.
43. Начало процесса ОР: Этап 2. Оценка внешних и внутренних условий.
44. Начало процесса ОР: Этап 3. Сбор данных.
45. Начало процесса ОР: Этап 4. Обеспечение вовлеченности.
46. Управление переходом: Этап 5. Постановка целей изменений.
47. Управление переходом: Этап 6. Осуществление изменений и развивающих мероприятий.
48. Управление переходом: Этап 7. Оценка и закрепление изменений: измерение результатов и обсуждение успехов.
49. Оценивание ОР.
50. Сравнение ОР с другими стратегиями управления изменениями.
51. Способы «сборки» сложных изменений.

Тема 2.6. Управление непрерывностью бизнеса.

Промежуточная аттестация по теме «Управление непрерывностью бизнеса» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя ответы на вопросы.

Оценка «отлично» выставляется, если слушатель показал глубокое полное знание и усвоение материала учебной темы, его взаимосвязи с другими темами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, и знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний. И набрал от 85 до100 баллов за время курса.

Оценки «хорошо» заслуживает слушатель, показавший полное знание основного материала учебной темы, знание основной литературы и знакомство с дополнительной литературой, способность к пополнению и обновлению знаний. И набрал от 70 до 84 баллов за время курса.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает слушатель, показавший при ответе на экзамене знание основных положений учебной темы, допустивший отдельные погрешности и сумевший устранить их с помощью экзаменатора, знакомый с основной литературой. И набрал от 50 до 74 баллов за время курса.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях слушателя основных положений учебной темы, неумение даже с помощью экзаменатора сформулировать правильные ответы на вопросы. И набрал менее 50 баллов за время курса.

Примерные вопросы к промежуточной аттестации:

Вариант 1.

1. Какова основная цель анализа воздействия на бизнес?
2. Кто уполномочен активировать план непрерывности бизнеса?
3. Что отвечать представителям СМИ, если вы не знаете ответа на заданный вопрос?
4. Какая часть организации должна быть включена в первоначальные рамки проекта по непрерывности бизнеса?

5. Какова наиболее вероятная причина того, что руководство будет финансировать программу обеспечения непрерывности бизнеса?
6. На каком этапе построения системы обеспечения непрерывности бизнеса определяется целевое время восстановления и зависимости бизнес-процессов?
7. Какой процесс используется для обучения персонала и постоянного улучшения планов непрерывности бизнеса?

Вариант 2.

1.Каков лучший метод эффективного обновления плана непрерывности бизнеса?
2.Какое общее правило используется для представления потерь от инцидента в процессе анализа воздействия на бизнес?
3. На каком уровне должны определяться целевые показатели восстановления?
4.Какое действие должно быть предпринято, если тестирование плана непрерывности бизнеса выявило проблему?
5.Что такое «целевое время восстановления?
6.Что является наиболее важной частью отчета о тестировании плана непрерывности бизнеса?
7.Что является основным результатом анализа воздействия на бизнес?

Тема 2.7. Методы исследований в менеджменте.

Промежуточная аттестация по теме «Методы исследований в менеджмента» осуществляется в виде зачета, который включает в себя тестирование.

Оценки «зачтено» выставляется, если дано более 65% правильных ответов.

Оценка «не зачтено» выставляется, если дано менее 35% правильных ответов.

Примерный перечень вопросов тестирования:

1. Что выбирается в качестве показателя эффективности при возникновении форс-мажорных обстоятельств?

а) берется сама величина, которую хотелось бы минимизировать;
б) берется сама величина, которую хотелось бы максимизировать;
в) берется не сама величина, а ее среднее значение – математическое ожидание;
г) берется дисперсия самой величины;
д) все вышеназванное.

2. Какой показатель и критерий эффективности можно выбрать при снабжении предприятий сырьем?

а) суммарные расходы на перевозки сырья;
б) суммарные расходы на перевозки сырья за единицу времени;
в) минимальные расходы на перевозки;
г) максимальные расходы на сырье;
д) все вышеназванное.

3. Какой показатель и критерий эффективности можно выбрать при постройке участка магистрали?

а) время завершения стройки;
б) среднее ожидаемое время окончания стройки;
в) максимальное время окончания стройки;
г) минимальное время окончания стройки;
д) стоимость стройки.

4. Какой показатель и критерий эффективности можно выбрать при продаже сезонных товаров?

а) максимально ожидаемую прибыль;
б) среднюю ожидаемую прибыль от реализации товаров за сезон;
в) расходы при продаже;
г) максимальное время продажи;
д) все вышеназванное.

5. Какой показатель можно выбрать для характеристики эффективности работы городского транспорта?

а) среднюю скорость передвижения пассажиров по городу;

б) среднее число перевезенных пассажиров;

в) среднее количество километров, которое придется пройти пешком человеку, которого транспорт не может доставить в нужное место;

г) ни один из вышеназванных не подходит для этого;

д) все вышеназванные.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция РФ (ст. 15 п.4, ст.144, п. «О», ст. 71).
2. Гражданский Кодекс РФ с изменениями и дополнениями от 12 марта 2014г. №35 - ФЗ.
3. Гражданский процессуальный кодекс РФ.
4. Налоговый кодекс РФ часть I, часть II с изменениями и дополнениями.
5. Таможенный кодекс РФ.
6. Уголовный кодекс РФ.
7. Закон РСФСР "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"
8. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) "О рекламе" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015)
9. Приказы и руководящие документы ФСТЭК России, ФСБ России и Роскомнадзора по защите конфиденциальной информации и персональных данных
10. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ "Об электронной подписи"
11. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ "О техническом регулировании"
12. Федеральный закон от 07.07.2003 N 126-ФЗ "О связи"
13. Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ "О коммерческой тайне"
14. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных"
15. Указ Президента РФ от 30.03.2022 N 166 (ред. от 22.11.2023) "О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации"
16. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.06.2025г.)
17. Федеральный закон от 23.07.2025 N 255-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О федеральной информационной адресной системе и о внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
18. Распоряжение Правительства РФ от 12.07.2025 N 1880-р "Об определении организации обеспечивающей создание и функционирование многофункционального сервиса обмена информацией"
19. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 N 1805-р "Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759-р"

20. Постановление Правительства РФ от 30.06.2025 N 981 "О государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним" (вместе с "Положением о государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним")
21. Постановление Правительства РФ от 22.05.2025 N 702 "Об утверждении Правил проверки соответствия пользователей государственной информационной системы, определенной в соответствии с частью 2 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных", требованиям, указанным в части 7 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных"
22. Постановление Правительства РФ от 17.01.2023 N 30 "О стандартах раскрытия информации субъектами естественных монополий, осуществляющими деятельность в области оказания услуг связи"

7.2. Основная литература

1. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 408 с.
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с.
4. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с.
5. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 228 с.
6. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17037-5.
7. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений : учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21122-1.
8. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / под редакцией Е. В. Майоровой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20286-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
9. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
10. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20144-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
11. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2025. — 360 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19625-2.
12. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20367-7.
13. Управление проектами: Учебник. Цителадзе Д. Д, - 2-е изд, испр. и доп. 2026г, 362с.
14. Проектное управление: как правильно делать правильные вещи / Алферов Павел Александрович/ Skolkovo Business Review, 2026 – 400 с. - ISBN 978-5-00214-486-0

7.3. Дополнительная литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб: Издательство «Питер», 2010
2. Ананьин В.И. “К конкурентному преимуществу - через проекты”, Управление проектами и программами, № 03(23)2010, Издательский дом Гребенникова
3. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
4. Бланшар К., Джонсон С. Одноминутный менеджер. – Минск: Попурри, 2013.
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление. - М.: Проспект, 2015.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, СПб., Питер, 2012.
7. Данилин А., Слюсаренко А. Архитектура и стратегия. – М.: Издательство: «Интернет-университет информационных технологий» 2013 г.
8. Дафт, Р. Менеджмент. MBA: Учебник: пер. с англ. / Р. Дафт. – 10-е изд. – С.-Петербург: Питер, 2014.
9. Друкер Питер Фердинанд. Эффективный руководитель. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — С.240
10. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. СПб: Издательство «Питер», 2013.
11. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов М.: Альпина Паблишер, 2015.
12. Ряковский С.М. Управление персоналом. Учебный модуль. 6-е издание, дополненное и исправленное - Всероссийская Академия внешней торговли, М., 2014.
13. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами – М.: Альпина Паблишер, 2016.
14. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ. М.: Юрайт, 2016
15. Лайкер Дж. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе Дао Toyota— М.: Альпина Паблишер, 2012.
16. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира— М.: Альпина Паблишер, 2013.
17. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения.- М.: «Омега-Л», 2010. – 384 с.
18. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2015.
19. Остервальдер А., Пинье И. “Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора”, Альпина Паблишер, Серия: Сколково, 2011
20. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. - СПб: Издательство «Питер», 2013.
21. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Четвёртое издание (Руководство PMBOK®), 2012.
22. Ряковский С.М. Управление составом персонала на этапе быстрого роста компании. Справочник по управлению персоналом. №1, 2015.

23. Ряковский С.М. Управление составом персонала на этапе спада. Справочник по управлению персоналом. №3, 2015.
24. Ряковский С.М. Управление составом персонала на этапе стабилизации. Справочник по управлению персоналом. №2, 2015.
25. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: Вильямс, 2010
26. Хиз Ч., Хиз Д. Ловушки мышления. – М.: Манн Иванов и Фербер, 2014.
27. Чан Ким У. Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Афанасьева Анна. ComNews. Интервью с Галиной Рысаковой, "Ростелеком" [Электронный ресурс] – URL: http://www.comnews.ru 26.06.2012
2. Базаров Т. Ю. Технология Assessment Centre [Электронный ресурс] – URL: http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-aricles/679--assessment-centre
3. Гнутова И. Управление текучестью торгового персонала [Электронный ресурс] – URL: http://www.hrd.com.ua/index.php/upu/bestupu/559-upravlenie-tekuchestu-torgovogo-personala
4. Жвирблис Андрей. Настоящая власть у всемирной экономической олигархии [Электронный ресурс] – URL: http://rusplt.ru/world/nastoyaschaya-vlast-u-vsemirnoy-ekonomicheskoy-oligarhii-11908.html
5. Лазарева Н. Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика [Электронный ресурс] – URL: hrliga.com/index.php?module=profession&op
6. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний [Электронный ресурс] – URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml
7. Милославская З. При царе учили лучше, чем при демократии [Электронный ресурс] – URL: http://www.utro.ru/articles/2012/06/25/1054994.shtml
8. Паскал Т. Как мы работаем с новичками. Опыт наставничества [Электронный ресурс] – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/ap/ap_1290.html
9. Пересыпина О.А., Л.В. Свиридова. Разработка корпоративной системы мотивации (на примере ОАО ГК «Ока») [Электронный ресурс] – URL: www.hse.ru/pubs/share/direct/document/69004931.
10. Портер Майкл. Никогда никого не копируйте [Электронный ресурс] – URL: http://www.e-xecutive.ru/management/worldtoplist/1833747-maikl-porter-nikogda-nikogo-ne-kopiruite
11. Эйхингер Р., Ломбардо М. Резюмируем знания по методике «360 градусов» [Электронный ресурс] – URL: http://www.hr-life.ru/article/rezyumiruem-znaniya-po-metodike-360-gradusov
12. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс] – URL: http://www.aup.ru
13. Во сколько обходится текучесть кадров и как ее снизить [Электронный ресурс] – URL: http://delovoymir.biz/ru/columns/2694/
14. Департамент Корпоративного университета – подразделение Холдинга «Сухой» [Электронный ресурс] – URL: http://sukhoi.org/dku/
15. Интернет-сайт компании «Оргпром» [Электронный ресурс] – URL: www.orgprom.ru -.
16. Менеджмент - Новости, Лекции, Статьи, Литература [Электронный ресурс] – URL: http://infomanagement.ru
17. Портал Агентства развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Ворлдскиллс Россия» [Электронный ресурс] – URL: http://worldskills.ru

18. Портал Новосибирского авиастроительного лицея [Электронный ресурс] – URL: http://pu-1nsk.ru/
19. Пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера [Электронный ресурс] – URL: http://powerbranding.ru/BIZNES-ANALIZ/PORTER-MODEL/PRAKTIKA-ANALIZA/
20. Пример проведения PEST-анализа [Электронный ресурс] – URL: http://www.master-effect.biz/index.php?id=70
21. Роль рекрутера в ходе обсуждения компенсационного пакета. E-xecutive, Ward Howell International [Электронный ресурс] – URL: http://www.e-xecutive.ru/career/article_847/
22. Стратегия – понятия и определения. Классификация стратегий [Электронный ресурс] – URL: http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm
23. Электронная Система Кадровика [Электронный ресурс] – URL: http://www.pro-personal.ru/e-sk/

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. Система Гарант http://www.garant.ru/
2. Консультант Плюс http://www.consultant.ru/

Использование слайд презентаций при проведении практических занятий

Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты

Мультимедийные (цифровые) инструменты и образовательные ресурсы, обучающие программы по предмету, пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения модуля у слушателя должны быть сформированы следующие компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды (ОПК-3)	1. Владеет навыками управленческой деятельности в различных сферах экономики на международном рынке посредством производных инструментов 2. Знание современных стилей и моделей управления сотрудниками; инновационных подходов управления организациями Умение применять современные методы руководства на различных иерархических уровнях управления

Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4)	1. Владеет навыками распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования 2.Знает методики организационной диагностики и проектирования, принципов рационального распределение полномочий и ответственности 3.Умеет проводить организационную диагностику предприятия, применять основы организационного проектирования.
Способность управлять стратегией развития ИТ и цифровой стратегией организации (региона, страны) (ПСК-1)	1. Использует в своей работе международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны). 2. Демонстрирует навык организации и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров 3. Владеет методами организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) 4.Умеет организовывать и выполнять цифровую стратегию организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров .
Способность управлять программами и портфелями ИТ-проектов (ПСК-2)	1.Использует в своей работе методы непрерывного улучшения управления программами и портфелями ИТ-проектов 2. Демонстрирует навык организации управления программами и портфелями ИТ-проектов с помощью персонала и стейкхолдеров 3. Умеет осуществлять контроль качества и управление улучшением управления программами и портфелями ИТ-проектов 4. Знает, как формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления программами и портфелями ИТ-проектов.
Способность управлять вовлечением в автоматизацию и цифровую трансформацию ключевых пользователей и заинтересованных сторон внутри организации (ПСК-7)	1.Использует в своей работе организацию мотивации ключевых пользователей организации к эффективному использованию ИТ и использованию цифровой трансформации 2. Знает принципы оценки ИТ- и цифровой грамотности сотрудников 3. Умеет оценивать уровень ИТ- и цифровой грамотности относительно потребностей организации (бизнеса)
Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2)	1.Использует в своей работе навыки работы в команде, составления проектной документации, работы с национальными и международными стандартами в области управления проектами 2. Знает стандарты и методики управления проектами; стандарты и методики управления программами и портфелями проектов; принципы управления инвестициями 3. Умеет управлять проектами, программами и портфелями проектов.
Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5)	1. Знает современные методы исследований в менеджменте и смежных областях 2.Умеет обобщать и критически оценивать результаты исследований, взятые из опыта отечественных или зарубежных корпораций, и применять их для решения практических задач, выполнять научно-исследовательские проекты

	3.Владеет навыками использования результатов исследований актуальных проблем в менеджменте и смежных областях для принятия управленческих решений и в менеджменте и выполнения научно-исследовательских проектов
Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимые руководителю (СК-1)	1.Владеет методами анализа и оценки изменения в социально-экономической среде, обуславливающие поведение лидеров 2.Умеет анализировать и оценивать изменения в социально-экономической среде, обуславливающие поведение лидеров

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

Институт экономики, математики и информационных технологий
Центр «Школа IT-менеджмента»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
МОДУЛЬ 3. РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ

(наименование модуля в соответствии с учебным планом)

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA) "IT-Лидер (CIO, CISO, CDO)"

(наименование программы)

Москва, 2026

Составители:

д.ф.н., Президентская академия, кафедра английского языка, зав. кафедрой		Кулешов В.В.
Президентская академия, Институт ЭМИТ, Центра «Школа IT-менеджмента», кафедра "Системы управления бизнес-процессами", Старший преподаватель		Скрипка О.С.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ....4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ....4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ....6
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ....6
4.1. Структура модуля....6
4.2. Содержание модуля....8
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ....9
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ....10
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....14
7.1 Нормативно-правовые документы....14
7.2. Основная литература....15
7.3. Дополнительная литература....16
7.4. Интернет-ресурсы....17
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)....18
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....18
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ....18

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Модуль «Развитие коммуникативных навыков руководителя» предназначен для формирования навыка публичных выступлений, навыка взаимодействия с другими подразделениями компании для решения производственных задач. Цель модуля дать слушателям широкое представление о клиентоориентации и механизмах управления ею, а также обозначить границы применимости этого понятия.

В соответствии с назначением основной целью дисциплины также является формирование и развитие навыков проведения презентации проектов.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- Освоить приемы организации презентации
- Освоить психологические приемы воздействия на аудиторию
- Применить теоретические приемы на практике
- Оценивать свой уровень клиентоориентации и уровень своих клиентов, поставщиков, контрагентов, сотрудников
- Разрабатывать программы повышения лояльности
- Грамотно отрабатывать жалобы

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения модуля

Виды деятельности	**Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)*, ПСК и СК**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Информационные технологии в экономике и государственном управлении	Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6) *формируется*	Выявление потребностей и интересов руководства в ИТ и интересов широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организация управления отношениями с руководством Мониторинг, контроль и управление улучшением отношений с руководством и с заинтересованными лицами Лидерство в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров	Лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации Принципы повышения ценности ИТ Лучшие практики Организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации	Выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организовывать эффективные коммуникации с руководством и широким кругом стейкхолдеров Повышать заинтересованность руководства в ИТ и с его помощью увеличивать вклад ИТ в деятельность организации Повышать вовлеченность широкого круга стейкхолдеров в цифровую трансформацию
	Способен осуществлять	культурой мышления	основных методов сбора и анализа	анализировать, обобщать и

	критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий (УК-1) *совершенствуется*		информации, способов формализации цели и методы ее достижения	воспринимать информацию; ставить цель и формулировать задачи по её достижению
	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4) *совершенствуется*	навыками деловых и публичных коммуникаций.	основ делового общения, принципов и методов организации деловой коммуникации на русском и иностранном языках;	создавать и редактировать тексты научного и профессиональног о назначения; реферировать и аннотировать информацию; создавать коммуникативные материалы; организовать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации на русском и иностранных языках;
	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки (УК-6) *совершенствуется*	- навыками самостоятельной, творческой работы, умением организовать свой труд; - способностью к самоанализу и самоконтролю, к самообразованию и самосовершенствован ию, к поиску и реализации новых, эффективных форм организации своей деятельности;	- принципов планирования личного времени, способов и методов саморазвития и самообразования;	самостоятельно овладевать знаниями и навыками их применения в профессиональной деятельности; - давать правильную самооценку, намечать пути и выбирать средства развития достоинств и устранения недостатков;
	способность к эффективным бизнес-коммуникациям, умение применять различные методы для повышения эффективности коммуникаций (СК-3) *совершенствуется*	навыками публичных выступлений, переговоров, проведения совещаний, ведения деловой переписки, осуществления электронных коммуникаций	принципов делового общении: на публичных выступлениях, переговорах, проведении совещаний, деловой переписке, электронных коммуникациях	осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 2

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		60	8
лекционного типа (Л)/Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)		52/52	8/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)		96	
Контактная самостоятельная работа (КСР)			
Промежуточная аттестация	**форма**	5 зачетов	
	час.	10	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		174	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3.1	Правила презентации (Тренинг)	40	20		8/4	12/12										18		З(Т/2)	УК-1, УК-6, УК-4
3.2	Управление конфликтами (Тренинг)	28								8			8/8			18		З (Д/2)	ПСК-6
3.3	Искусство ведения переговоров (Тренинг)	32	12			12/12										18		З (Т/2)	ПСК-6
3.4	Коммуникативные ресурсы лидерства (Тренинг)	36	16			16/16										18		З (Т/2)	ПСК-6
3.5	Коммуникации в корпоративной среде (Деловая игра)	38	12			12/12										24		З (Т/2)	СК-3
	Итого:	**174**	**60**		**8**	**52**				**8**			**8**			**96**		**10**	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 3.1. Правила презентации (Тренинг)	- Презентация и публичное выступление как жанры деловой коммуникации. - Технология подготовки публичного выступления и презентации. - Критерии эффективной презентации. Анализ успешности презентации.	- Ораторское и актерское мастерство в публичных выступлениях и презентациях. - Техника публичного выступления и презентации.
Тема 3.2. Управление конфликтами (Тренинг)		Межличностные конфликты в организации: сущность и причины. Классификация и причины межгрупповых конфликтов. Региональные конфликты на постсоветском пространстве. Экологическая катастрофа как глобальный конфликт. Девиантное поведение как фактор конфликтности в семейных отношениях. Конфликтная семья: характеристика и последствия. Классификация социальных конфликтов и их характеристика. Функции конфликтов в организации.
Тема 3.3. Искусство ведения переговоров (Тренинг)		Основа переговоров: цели и стратегии. Общение, слушание, работа с возражениями. Управление вопросами. Конфликты и манипуляции. Элементы подготовки и ведения переговоров. Примеры и выводы
Тема 3.4. Коммуникативные ресурсы лидерства (Тренинг)		Отличие публичной речи от бытовой. Невербальная коммуникация. Элементы исполнительского мастерства и композиция речи. Написание речи по этапам подготовки. Финальное выступление перед группой.
Тема 3.5. Коммуникации в корпоративной среде.(Деловая игра)		Сфера воздействия Определение целевой аудитории • Что такое Целевая Аудитория • Сегментирование Целевой Аудитории ○ Руководство ○ Подчиненные ○ Коллеги по уровню должности ○ Пользователи • Определение лиц, влияющих на принятие решений (ЛВПР) в компании • Определение лиц, принимающих решения (ЛПР) в компании Выявление потребностей • Бизнес потребности • Потребности личностные ○ Виды потребностей ○ Как обнаружить потребности Инструменты достижения цели Как жить долго и счастливо

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
		Мы уже умеем выявлять потребности других людей. Как теперь этим пользоваться? Различные стратегии закрытия потребностей. Анализ • Как определить текущую расстановку сил? • Как определить свое место в ней? • Как создавать союзы? • Ситуационный анализ ○Конфаймент моделирование ○Тактический анализ Речевые стратегии • Основные понятия ○Понятие НЛП ○Карта мира ○Понятие объективного и субъективного ○Модальности ○Калибровка ○ВАК ○Понятие паттернов ○Понятия техник ○Схема коммуникационного воздействия ○ФДИЛС • Основные приемы воздействия Работающие паттерны речевых стратегий • Техники Техника ХСР

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Перечень вопросов для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов.

Тема 3.1. Правила презентации (Тренинг).

- Что значит установить контакт?
- Матрица «Информирование-влияние»
- Проведение исследования для подготовки выступления
- Сценарий выступления
- Использование жестов

Тема 3.2. Управление конфликтами (Тренинг)

Профилактика и предупреждение конфликтов.

Техника контроля и управления конфликтной ситуацией. Деструктивное поведение в конфликте. Применение уловок при конфликтном взаимодействии. Способы отражения уловок. Эмоции и конфликт

Тема 3.3. Искусство ведения переговоров (Тренинг)

Основа переговоров: цели и стратегии. Общение, слушание, работа с возражениями. Управление вопросами. Конфликты и манипуляции. Элементы подготовки и ведения переговоров.

Тема 3.4. Коммуникативные ресурсы лидерства (Тренинг)

Структура личности и ее речевое выражение на основе транзактного анализа. Особенности позы, глазного контакта, жестов и вербальных средств. Основы композиции речи. Подготовка речи. Написание речи и ее репетиция.

Тема 3.5. Коммуникации в корпоративной среде.(Деловая игра)

Формирование продукта "ИТ директор"

В маркетинге есть понятие - уникальное торговое предложение. ИТ директор - это продукт, которому нужно тоже сформировать уникальное торговое предложение. Если мы знаем потребности нашего ЛПР, то под эти потребности мы можем сформировать и предложить такое УТП продукта «ИТ директор», который нужен в данной конкретной ситуации.

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

Тема 3.1. Правила презентации.

Промежуточная аттестация по теме «Правила презентации» осуществляется в виде зачета, который включает в себя подготовку коллективной презентации на заданную тему и выступление.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «зачтено» выставляется, если участники слаженно работают в команде, ориентируются в рамках заданной темы лаконично и ясно излагают свои мысли. Четко отвечают на вопросы аудитории.

Оценка «не зачтено» выставляется, если участники не могут четко сформулировать свои мысли, не могут работать в команде. Не могут четко ответить на вопросы аудитории.

Темы для подготовки презентаций

1. Дети	3.Океан	5.Дружба	8.Творчество
2. Кошки-собаки	4. Счастье	6. Воздух	9. Мужчины-женщины
		7. Религия	

Требования к презентации

Количество слайдов- 12-15 шт
Время выступления 15-17 мин.
Ответы на вопросы 3-5 мин.

Анализ презентации

Оценить, была ли применена модель AIDA по 10-ти бальной шкале

- установить контакт
- вызвать доверие
- привлечь и удержать внимание
- вызвать интерес
- сформировать намерения
- призвать к действиям

Тема 3.2. Управление конфликтами

Промежуточная аттестация по теме «Управление конфликтами» осуществляется в виде зачета, который включает в себя выполнение упражнений и активную работу на занятии.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель выполнили все психологические тесты и активно работал на занятии, ориентируется в рамках заданной темы лаконично и ясно излагает свои мысли. Четко отвечает на вопросы аудитории.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не проходил психологические тесты, не может четко сформулировать свои мысли, не может работать в команде. Не может четко ответить на вопросы аудитории.

Примерные упражнения:
УПРАЖНЕНИЕ 1.

1. Приведите 5 вариантов решения ситуации , используя стратегии поведения в конфликтной ситуации Томаса и Кильмана. Для каждого из пяти вариантов решения продумайте : риски, бюджет, долговременные последствия на год-два.
2. Из пяти описанных вариантов решения, выберите один предпочтительный и обоснуйте в двух словах почему выбрали именно этот.
3. Опишите способы контроля реализации выбранного решения, обозначьте метрики(финансовая, отношений, власти..пр).
4. К каким долговременным (горизонт прогноза: три-пять лет) изменениям объекта исследования приведет долговременное применение этого способа управления объектом исследования.
5. Проанализируйте, к каким ресурсным (в частности финансовым) потокам приводит это решение, как к положительным , так и отрицательным.

ГЛОССАРИЙ

1. Проблема, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования).
2. Роль и/или статус - персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).
3. Ценности (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно) и
4. Цели (желаемые измеримые ресурсные состояния). Например, деньги, материалы, информация, власть над людьми, сами люди, выигрыш времени, возможность влиять не процессы, возможность уклониться от наказания и др.).
5. Предложенные варианты решений сути, не более чем возможные адекватные решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и последствиями; предложенные решения, т.о. не являются правильными или неправильными
6. Риск –возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы.
7. Риски, не менее двух, описывать обязательно. Допустима качественная формулировка бюджета (например, большой, средний; оценка по составу и стоимости работ
8. Метрики, - чем будете мерить полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)

Тема 3.3. Искусство ведения переговоров

Промежуточная аттестация по теме «Искусство ведения переговоров» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель правильно ответил не менее чем на 23 вопроса.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель ответил менее чем на 23 вопроса.

Примерный перечень вопросов:
1.Что совершенно необходимо для инициации переговорного процесса, без чего он вообще не имеет смысла?
2.Что такое «экологичность» переговоров?

3.Чем отличается интерес от позиции?
4.Почему важны вариативность и критериальность при подготовке и ведении переговоров? Что препятствует вариативности переговоров?
5.Какие цели ставятся или могут быть поставлены перед переговорщиками?
6.Назовите и прокомментируйте 8 стадий переговорного процесса.
7.Какие вы знаете виды стратегий и чем плоха стратегия «выигрыш – проигрыш»?
8.Какие основные вопросы следует задавать себе перед началом переговоров?
9.Из каких компонентов складывается подготовка к переговорам?
10.Как вы понимаете фразу «переговоры – исследование действием»
11.Что входит в понятие «технологии переговоров»?
12.Чем отличаются личные переговоры от командных и от переговоров с представителем оппонента?
13.Как следует вести переговоры с клиентом, которого нельзя потерять?
14.Приведите пример разрушения убеждений с помощью вопросов или контрпримеров.
15.Три основных подхода к переговорам, их особенности, плюсы и минусы.
16.Типичные ошибки переговоров и возможные причины срыва переговоров.
17.Что такое НАОС, всегда ли он необходим в переговорном процессе?
18.Назовите основные достоинства и недостатки телефонных переговоров.
19.Что такое «картотека возражений» и как с ней работать? Приведите примеры возражений и способ их преодоления (обхода).
20.Когда имеет смысл использование модераторов или посредников в переговорном процессе?
21.В чем преимущества управления с помощью вопросов? Какие вопросы допустимы, а какие недопустимы?
22.Каковы основные правила управления с помощью вопросов в ходе переговоров? Какие ошибки наиболее часто допускаются при управлении с помощью вопросов?
23.Каковы причины сопротивления оппонента, если предлагаемое решение вроде бы выгодно и для него?
24.Основные приемы работы с агрессией оппонента?
25.Какие уровни конфликта вы знаете? На каких уровнях еще имеет смысл продолжать переговоры? Зачем опытные переговорщики динамически меняют уровень конфликта?
26.Какие фазы проходит процесс разрешения конфликта? Что они в себя включают?
27.Что такое «изменение рамок»? Приведите примеры «рамок» и возможности их изменения с помощью вопросов.
28.Как обнаружить манипуляции и какие основные 4 вида манипуляций вы знаете?
29.Приведите примеры манипуляций. К какому конкретно виду относится данная манипуляция и как на нее следует реагировать?
30.Что входит в понятие «эмоционального багажа» (нашего и оппонента)? Как строится повестка дня переговоров?
31.Как лучше начинать переговоры? Какие различия следует учитывать в ходе переговоров?
32.Что такое «эмоциональная модель товара» и как она используется в переговорах?
33.Приведите примеры использования метафор и эпитетов в ходе переговорах? Как вы считаете, в каких случаях это уместно (полезно), а в каких – неуместно (вредно)?
34.Почему полезно вести записи на переговорах, что это дает?

Тема 3.4. Коммуникативные ресурсы лидерства (Тренинг)

Промежуточная аттестация по теме «Коммуникативные ресурсы лидерства (Тренинг)» осуществляется в виде зачета, который включает в себя выполнение заданий.
Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель глубоко и полно владеет содержанием учебного материала и понятийным аппаратом; умеет связывать теорию с практикой,

иллюстрировать примерами, фактами, данными научных исследований; осуществляет межпредметные связи, предложения, выводы; логично, четко и ясно излагает ответы на поставленные вопросы; умеет обосновывать свои суждения и профессионально-личностную позицию по излагаемому вопросу; ответ носит самостоятельный характер.
Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель имеет разрозненные, бессистемные знания; не умеет выделять главное и второстепенное; в ответе допускаются ошибки в определении понятий, формулировке теоретических положений, искажающие их смысл.
Примерные задания:
Занятие 1.Отличие публичной речи от бытовой.
Каналы восприятия (кинестетический, визуальный, аудиальный). Самодиагностика каналов. Отработка каналов в малых группах.
Занятие 2. Невербальная коммуникация.
Структура личности и ее речевое выражение на основе транзактного анализа.
Особенности позы, глазного контакта, жестов и вербальных средств.
Занятие 3. Элементы исполнительского мастерства и композиция речи.
Приемы взятия внимания. Story telling. Три круга внимания. Эмоциональная память и передача ощущений. Основы композиции речи.
Занятие 4. Написание речи по этапам подготовки.
Подготовка речи. Написание речи и ее репетиция.
Занятие 5. Финальное выступление перед группой.
Исполнение презентаций и обратная связь.

Тема 3.5. Коммуникации в корпоративной среде. (Деловая игра)
Промежуточная аттестация по теме «Имидж ИТ директора. Коммуникации в корпоративной среде. (Деловая игра)» осуществляется в виде зачета, который проходит в форме деловой игры.
Оценка «зачтено» выставляется, если все члены группы имеют свою точку зрения по решению всех заданий, все члены группы смогли сформулировать и обосновать свою точку зрения, все члены группы услышали аргументы друг друга. Группа смогла выработать компромиссную позицию в заданные сроки. Оформление решения соответствует требованиям кейса. Содержание отчета соответствует принятым в группе решениям. Задания выполнены в полном объеме. Решение полностью соответствует условиям кейса. Выявленные проблемы соответствуют условиям кейса. Цели проекта работают на решение заявленных проблем (реализации возможностей). Предложенные решения работают на достижение заявленных целей. Выявлены все ключевые риски. Высокая активность группы со стороны совета директоров. Взаимопомощь группы на защите. Работа группы можно рекомендовать как образец для других
Оценка «не зачтено» выставляется, если все члены группы не имеют своей точки зрения по решению всех заданий или защита группы не состоялась.
Примерное задание на деловую игру:
Деловая игра: «Земля в опасности».
Суть игры: солнце перегревается. Специалисты предсказывают, что оно, скорее всего, взорвется (и тогда будет сверхновая). И случится это через 25 месяцев. Меркурий, Марс, Земля и, предположительно, Венера могут сгореть, а новой звездой может стать Юпитер.
Пути спасения человечества и группы
1.«Пилигриммы»
Сделать флот из кораблей-ковчегов и эвакуировать человечество со всем необходимым в звездную систему Альфа Центавра (там есть подходящая планета).
2.«Атланты»

Создать вокруг Земли искусственный «энергетический щит», который бы позволил человечеству пережить взрыв сверхновой с максимальным сохранением нынешних условий жизни.
3.«Евгеники»
Разработать и провести мутацию человеческого организма, чтобы люди могли жить на «сгоревшей» Земле
4.«Терраформисты»
Терраформировать Сатурн, чтобы создать там земные условия и эвакуировать все население Земли туда.
5.«Мезо-ионисты»
Разработать «мезо-ионный проектор», который понизит температуру Солнца до необходимой приемлемой величины
6.«Орбиталисты»
Изменить орибту Земли в сторону удаления от Солнца, чтобы, когда Солнце взорвется, Земля не погибла, а более-менее успешно начала крутиться вокруг Юпитера.
Окончание игры
Есть два варианта окончания игры:
1.Победный: когда какой-то путь к спасению будет пройден успешно (выполнены все этапы этого Пути).
2.Хронологический: Через количество ходов, озвученное ведущим. Увы…
Выигрыш в игре
Выигравшей считается группа, которая набрала больше всех победных очков.
Если у каких-то групп одинаковое количество победных очков – то выигрывает из них та, у которой пройдено больше этапов на ее Пути к спасению.
Главная цель: спасти Землю именно своим путем. Поскольку он – лучше (аргументацию слушатели придумывают сами).
Достижение главной цели группы приносит группе 2 победных очка.
Дополнительные цели: Достижение каждой Дополнительной цели группы приносит группе по 1 победному очку.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1 Нормативно-правовые документы.

1. Государственный стандарт ГОСТ Р 6.30-2003 "Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно - распорядительной документации. Требования к оформлению документов", принятым Постановлением Госстандарта России от 3 марта 2003 г. N 65-ст. 2.
2. Типовая инструкция по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти (Утверждена Приказом Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации от 8 ноября 2005 г. № 536).
3. Федеральный закон от 23.07.2025 N 255-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О федеральной информационной адресной системе и о внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
4. Распоряжение Правительства РФ от 12.07.2025 N 1880-р "Об определении организации обеспечивающей создание и функционирование многофункционального сервиса обмена информацией"

5. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 N 1805-р "Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759-р"
6. Постановление Правительства РФ от 30.06.2025 N 981 "О государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним" (вместе с "Положением о государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним")
7. Постановление Правительства РФ от 22.05.2025 N 702 "Об утверждении Правил проверки соответствия пользователей государственной информационной системы, определенной в соответствии с частью 2 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных", требованиям, указанным в части 7 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных"
8. Постановление Правительства РФ от 17.01.2023 N 30 "О стандартах раскрытия информации субъектами естественных монополий, осуществляющими деятельность в области оказания услуг связи"

7.2. Основная литература

1. Корягина, Н. А. Психология общения : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина, Н. В. Антонова, С. В. Овсянникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 493 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник и практикум для вузов / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общей редакцией Г. В. Бороздиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 392 с.
3. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры : практическое пособие / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 315 с.
4. Абельская, Р. Ш. Теория и практика делового общения для IT-направлений : учебное пособие для вузов / Р. Ш. Абельская ; под научной редакцией И. Н. Обабкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 111 с.
5. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 466 с.
6. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 228 с.
7. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17037-5.
8. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений : учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21122-1.
9. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / под редакцией Е. В. Майоровой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20286-1.

10. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4.
11. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20144-4.
12. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 360 с.
13. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20367-7.
14. В. П. Ратников «Деловые коммуникации» (2026). Учебник для вузов от издательства «Юрайт» (серия «Высшее образование», 450 стр.)
15. О. В. Папкова «Деловые коммуникации» (2026). Учебное пособие от НИЦ «ИНФРА-М» (160 стр.).
16. Е. Е. Жукова, Т. В. Суворова «Деловое общение и кросс-культурные коммуникации» (2026). Учебник от НИЦ «ИНФРА-М» (323 стр.).

7.3. Дополнительная литература

1. Альтшулер И.Г. Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто о сложном/ И.Г. Альтшулер – А.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 288 с.: ил., таб.
2. Альтшулер Игорь, Городнов Андрей. Бизнес как система. – СПб: Издательство «Питер», 2011
3. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных!/ И.Г. Альтшулер. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 440с.
4. Баркер Алан. 30 минут до деловой встречи. – М.: Лори, 2012
5. Гоулман Дэниел. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. — С. 560. — ISBN 978-5-91657-684-9
6. Гоулман Дэниел. Эмоциональный интеллект в бизнесе. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. — С. 512. — ISBN 978-5-91657-729-7
7. Джереми Донован. Выступление в стиле TED. Секреты лучших в мире вдохновляющих презентаций, 2013
8. Колесников С.А. ТехноНИКОЛЬ – главная роль: Эпизоды, портреты, смыслы/ Сергей Колесников, Игорь Альтшулер. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 314с.
9. Шипунов Сергей. Харизматичный оратор, 2013
10. Альтшулер Игорь, Городнов Андрей. Диалектика бизнеса. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.: ил
11. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2010. - 324 с. 23.
12. Асадов А.Н., Косалимова О.А., Покровская Н.Н. Культура делового общения: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010 – 156 с.
13. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих отношений. – М.: Эксмо, 2012. - 256 с
14. Блондер Ричард. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации. – СПб: Издательство «Питер», 2010
15. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. М., Мысль, 2010.
16. Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Тумина Л.Е., Петрунин Ю.Ю. Основы делового общения. – М.: Изд-во Форум, 2010. – 176 с.

17. Бороздина Г.В., Психология делового общения — М.:ИНФРА-М, 2010.
18. Галло К. Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса. - М.: Изд. Манн. Иванов И Фербер, 2010
19. Гойхман О.Я., Наденина Т.М. Речевая коммуникация. – М.: Инфра-М, 2011
20. Гоулман Дэниел, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 301 с. — ISBN 978-5-9614-1646-6.
21. Деловое общение: Учеб.пособие / Авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – 4-е изд. – М.: Изд.-торг.корпорация «Дашков и К», 2011. – 528 с.
22. Донован Д. Выступление в стиле TED. Секреты лучших в мире вдохновляющих презентаций. - М.: Изд. Манн. Иванов И Фербер, 2013
23. Дуарте Н. Slide:ology. Resonate Искусство создания выдающихся презентаций. - М.: Изд. Манн. Иванов И Фербер, 2012
24. Дусенко, С. В. Профессиональная этика и этикет: учебное пособие. Гриф УМО / С. В. Дусенко. - 3-е изд., стер. - М. : Академия, 2013. - 223 с.
25. Кинг Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 204 с. — ISBN 978-5-9614-1713-5.
26. Коноваленко, М. Ю. Теория коммуникации: учебник для бакалавров. Гриф МО РФ / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. - М. : Юрайт, 2012. - 415 с.
27. Кукушин В.С. Деловой этикет – М.: МарТ, 2010
28. Кучинский В. Ф. Управление коммуникативными процессами: учебно-методическое пособие / В. Ф. Кучинский. - СПб. : НИУ ИТМО, 2012.
29. Лазарев Д. Корпоративная презентация. Как продать идею за 10 слайдов. - М.: Изд. Альпина Паблишер , 2013
30. Мананикова, Е. Н. Деловое общение [Текст] : Учебное пособие / Мананикова Е.Н. - 2-е изд. - М. : Дашков и К", 2011. - 208 с.
31. Мунин А.Н. Деловое общение: Курс лекций: Учебное пособие / А.Н. Мунин. – 2-е изд. – М.: Флинта, НОУ ВПО «МПСИ», 2010. – 376 с.
32. Одинцова, О. В. Профессиональная этика : учебник / О. В. Одинцова. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2013. - 143 с.
33. Подопригора, М. Г. Деловая этика: учебное пособие / М. Г. Подопригора. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012. - 116 с.
34. Попова, Л. Л. Современные технологии общения : учебное пособие / Л. Л. Попова. - Томск: ТПУ, 2009. - 180 с
35. Психология делового общения: Учебное пособие / Н.И. Леонов. – 4-е изд., стереотип. - М.: Изд-вл МПСИ; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2010. – 256 с.
36. Ребрик С. Бизнес-презентация. 100 советов как продавать проекты, услуги, товары, идеи. - М.: Изд. Питер, 2013
37. Роэм Дэн. Визуальное мышление. Как "продавать" свои идеи при помощи визуальных образов. - М.: Изд. Манн. Иванов И Фербер, 2012
38. Сидоров, П. И. Деловое общение: учебник для вузов. Гриф МО РФ. Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения / П. И. Сидоров, М. Е. Путин, И. А. Коноплева. - 2-е изд., перераб. - М. : ИНФРА-М, 2012.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Кобзева Вера. Деловой этикет [Электронный ресурс] – URL: http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002744
2. Мариничева Мария Кирилловна. Корпоративная культура: как атмосфера доверия стимулирует бизнес-рост [Электронный ресурс] – URL: http://www.hrm.ru/blog_korporativnaja-kultura-kak-atmosfera-doverija-stimuliruet-biznes-rost_E029A

3. Раздел «Деловой этикет», мир этикета [Электронный ресурс] – URL: http://www.etiquette.ru/modern/business/
4. Правила делового этикета. Этикет деловых отношений. Этика делового общения [Электронный ресурс] – URL: http://www.koryazhma.ru/articles/etiket/work.asp
5. Этикет электронной почты или правила написания электронного письма [Электронный ресурс] – URL: http://www.koryazhma.ru/articles/etiket/netiquette_mail.asp

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. Система Гарант http://www.garant.ru/
2. Консультант Плюс http://www.consultant.ru/

Использование слайд презентаций при проведении практических занятий
Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты
Мультимедийные (цифровые) инструменты и образовательные ресурсы, обучающие программы по предмету, пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения модуля у слушателя должны быть сформированы следующие компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6)	1. Владеет навыком выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и интересы широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях 2. Может организовать управление отношениями с руководством 3. Овладел навыком лидерства в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров 4. Изучил лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации 5. Знает принципы повышения ценности ИТ 6.Знает лучшие практики организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации
Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного	1. Обладает навыками комплексного анализа финансового состояния предприятия 2. Знает основные методы сбора и анализа информации, способов формализации цели и методов ее достижения

подхода, вырабатывать стратегию действий (УК-1)	3. Умеет анализировать, обобщать и воспринимать информацию; ставить цель и формулировать задачи по её достижению
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4)	1. Обладает навыками деловых и публичных коммуникаций 2. Знает основы делового общения, принципов и методов организации деловой коммуникации на русском и иностранном языках; 3. Умеет создавать и редактировать тексты научного и профессионального назначения; реферировать и аннотировать информацию; создавать коммуникативные материалы; организовать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации на русском и иностранных языках
Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки (УК-6)	1. Владеет способностью к самоанализу и самоконтролю, к самообразованию и самосовершенствованию, к поиску и реализации новых, эффективных форм организации своей деятельности; 2. Изучил принципы планирования личного времени, способы и методы саморазвития и самообразования; 3. Умеет давать правильную самооценку, намечать пути и выбирать средства развития достоинств и устранения недостатков.
способность к эффективным бизнес-коммуникациям, умение применять различные методы для повышения эффективности коммуникаций (СК-3)	1. Обладает навыками публичных выступлений, переговоров, проведения совещаний, ведения деловой переписки, осуществления электронных коммуникаций 2. Знает принципы делового общении: на публичных выступлениях, переговорах, проведении совещаний, деловой переписке, электронных коммуникациях 3. Может осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации

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

Институт экономики, математики и информационных технологий
Центр «Школа IT-менеджмента»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
МОДУЛЬ 4. ОБЩИЕ СПЕЦ. КУРСЫ (CIO, CISO, CDO)

(наименование модуля в соответствии с учебным планом)

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA) "IT-Лидер (CIO, CISO, CDO)"

(наименование программы)

Москва, 2026

Составители:

к.э.н.,
АО «Международный аэропорт Шереметьево»
Директор по ИТ



Алифанов К.А.

ПАО «ВымпелКом», вице-президент по кибербезопасности



Волков А.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ....4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ....5
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ....7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ....7
4.1. Структура модуля....7
4.2. Содержание модуля....9
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ....10
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ....11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ...17
7.1. Нормативно-правовые документы....17
7.2. Основная литература....18
7.3. Дополнительная литература....19
7.4. Интернет-ресурсы....20
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)....20
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ..21
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ....21

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Модуль «Общие спец.курсы (CIO, CISO, CDO)» предназначен для своевременного выявления и предотвращения как внешних, так и внутренних опасностей и угроз, а также обеспечение защищенности деятельности предприятия и достижения им целей бизнеса.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- Обеспечение устойчивого функционирования компании
- предотвращение угроз безопасности компании
- защита законных интересов компании
- проведение охранных мероприятий
- защита информационных ресурсов компании
- иные задачи, исходя из объектов безопасности

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения модуля

Виды деятельности	**Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)*, ПСК и СК**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Аналитическая деятельность	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2) *совершенствуется*	навыки использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем при решении управленческих и исследовательских задач	современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем	применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы
Информационные технологии в экономике и государственном управлении	Способность управлять программами и портфелями ИТ-проектов (ПСК-2) *формируется*	Формирование и согласование принципов управления программами и портфелями ИТ-проектов Организация управления программами и портфелями ИТ-проектов с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль качества и управление улучшением управления программами и портфелями ИТ-проектов	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению портфелями проектов Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению программами и портфелями ИТ-проектов Методы мониторинга и контроля управления программами и портфелями ИТ-проектов Методы непрерывного улучшения управления программами и портфелями ИТ-проектов	Осуществлять руководство управлением программами и портфелями ИТ-проектов Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления программами и портфелями ИТ-проектов Осуществлять мониторинг и контроль управления программами и портфелями ИТ-проектов Организовывать деятельность по непрерывному улучшению управления программами и портфелями ИТ-проектов
	Способность управлять обеспечением непрерывности предоставления ИТ в организации, регионе, стране (ПСК-5) *формируется*	Формирование и согласование требований к непрерывности деятельности Организация обеспечения непрерывности	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению	Выявлять требования к непрерывности деятельности Формировать команду и организовывать персонал и

		деятельности с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль обеспечения непрерывности деятельности в соответствии с потребностями организации (бизнеса)	непрерывности деятельности Методы контроля обеспечения непрерывности деятельности	стейкхолдеров для обеспечения непрерывности деятельности Осуществлять мониторинг и контроль обеспечения непрерывности деятельности
	Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6) *формируется*	Выявление потребностей и интересов руководства в ИТ и интересов широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организация управления отношениями с руководством Мониторинг, контроль и управление улучшением отношений с руководством и с заинтересованными лицами Лидерство в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров	Лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации Принципы повышения ценности ИТ Лучшие практики Организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации	Выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организовывать эффективные коммуникации с руководством и широким кругом стейкхолдеров Повышать заинтересованность руководства в ИТ и с его помощью увеличивать вклад ИТ в деятельность организации Повышать вовлеченность широкого круга стейкхолдеров в цифровую трансформацию
	Способность проводить анализ угроз комплексной, информационной и экономической безопасности при планировании и осуществлении инновационных проектов (СК-5) *совершенствуется*	навыками обеспечения непрерывности бизнеса на основе обеспечения ИБ	методик управления процессом информационн ой безопасности; стандартов ИБ	выявлять требования и потребности, управлять процессом ,оценивать и контролировать качество процесса управления ИБ
	Способность представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией (СК -6) *совершенствуется*	навыками анализа бизнес -процессов предприятий и их совершенствования на основе этого анализа	принципов моделирования бизнес-процессов и методами их реорганизации	применять на практике моделирования бизнес-процессов

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 2

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		84	16
лекционного типа (Л)/Интерактивные занятия (ИЗ)		20/8	8/4
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)		64/64	8/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)		198	
Контактная самостоятельная работа (КСР)			
Промежуточная аттестация	**форма**	2 зачета, 1 зачет с оценкой 2 экзамена	
	час.	12	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		310	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	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	19	20
4.1	Управление процессами в организации	140	36		8/4	28/28										100		Э(Т/4)	ОПК-2, СК-6, ПСК-2
	· Управление процессами - основа эффективности организации	108	32		8/4	24/24										76			ОПК-2, СК-6
	· Курсовая работа "Моделирование бизнес-процессов"	28	4			4/4										24			ПСК-2, ОПК-2, СК-6
4.2.	Внутренние угрозы информационной безопасности	52	16		8/4	8/8										34		ЗО (Т/2)	СК-5, ПСК-6
4.3.	Искусственный интеллект	48								16		8/4	8/8			28		Э (Д/4)	ПСК-5
4.4.	Изменение ролей CIO, CDTO и CISO	40	8		4	4/4										30		З (Т/2)	ПСК-5
4.5.	Мастер-классы ведущих международных и российских CIO	30	24			24/24										6		З	
	· Семинар — Введение в обучение		4			4/4													
	· Семинар — индивидуальная траектория (курсы по выбору)		4			4/4													
	· Экспертные Мастер классы / Круглые столы		16			16/16												Э(Т/4)	ОПК-2, СК-6, ПСК-2
	Итого:	**310**	**84**		**20**	**64**				**16**		**8**	**8**			**198**		**12**	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 4.1. Управление процессами в организации (Управление процессами - основа эффективности организации. Курсовая работа "Моделирование бизнес-процессов")	- Понятие процесса и процессного подхода - Классификация процессов - Ролевая модель процессов, система процессов, зрелость процессов - Жизненный цикл процесса	- Инициирование процесса - Проектирование процесса - Оптимизация процесса. Внедрение процесса. осуществление, измерение и анализ процесса
Тема 4.2. Внутренние угрозы информационной безопасности	Теория внутренней информационной безопасности: постановка задачи, модель угроз, классификация нарушителей. Типы нарушителей, манипуляции и противодействие манипуляциям. Построение проекта защиты от внутренних угроз: определение целей, выбор методов, определение критериев успешности. Технические средства защиты от внутренних угроз, оценка их достоинств и недостатков, определение их места в системе информационной безопасности.	Технологии, применяемые в продуктах, используемых для защиты от внутренних угроз. Доступные продукты: управление доступом, контроль трафика, аудит действий пользователя, защита хранения, аудит данных, расследование инцидентов и сбор доказательств. Юридические и другие аспекты проектов по защите от внутренних угроз.
Тема 4.3. Искусственный интеллект	Основные направления исследований в области искусственного интеллекта. Эволюция искусственного интеллекта. Классификация интеллектуальных информационных систем. Этапы разработки интеллектуальных систем. Разбор примеров успешных проектов: Google DeepMind, Microsoft Cortana, IBM Watson Фреймворк для монетизации данных.	Создание бизнес-модели AI. Стейкхолдеры для внедрения ИИ в компании: как с ними работать и основные задачи для внедрения. Разбор успешных кейсов: Canon, Data Centric Alliance, NeuroRetouch, Аналитика данных, полученные из видео и изображений: возможности применения в бизнесе. Чатботы и голосовые интерфейсы: оптимизация процессов и сокращение затрат организации. Какие бывают данные и как их использовать в своей работе Как собирают данные данных Анализ собранных данных
Тема 4.4. Изменение ролей CIO, CDTO и CISO	Роль CIO в повышении эффективности бизнеса. За что отвечает CIO.	CIO: его роль в компании, обязанности, полномочия. В чём разница между CIO и CDTO, CISO
Тема 4.5. Мастер-классы ведущих международных и российских CIO		Управление репутацией бренда и персоны Управление цифровым будущим Распределение ролей и ответственности между CDO и CIO для эффективного развития компании Стратегия цифровой трансформации Цифровая компания

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Перечень вопросов для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов.

Тема 4.1. Управление процессами в организации (Управление процессами - основа эффективности организации. Курсовая работа "Моделирование бизнес-процессов")

- Процессное управление: подробности определения. Сравнение процессного подхода с функциональным подходом.
- Мета-процесс и прецедент.
- Фаза «Упразднение» и ее цели, границы, входы, выходы, основной алгоритм.

стратегии.

Тема 4.2. Внутренние угрозы информационной безопасности

Баланс законов, конституционные права. Алгоритм обработки инцидента.
Основные препятствия при реализации проекта. Специфика внутренних угроз
Программно-аппаратные методы защиты информации
Безопасность компьютерных сетей. Системы обеспечения комплексной безопасности информации
Безопасность компьютерных сетей. Системы обеспечения комплексной безопасности информации
Информационные ресурсы: классификация и характеристика их основных свойств; информационные ресурсы и их безопасность в условиях рыночных отношений; и защита от несанкционированного доступа
Использование антивирусных программ для информационной безопасности
Обеспечение безопасной работы на ПК и в компьютерной сети
Резервные копии документов

Тема 4.3. Искусственный интеллект

Тренды, проблемы и возможности применения ИИ в различных бизнес-индустриях.
Метрики и оценка алгоритмов ИИ: капитализация результатов работы и ценность актива.
Платформенные решения для быстрого внедрения компьютерного зрения.
Роботизация и активное обучение нейросетей: новая парадигма трансформации бизнеса.
Машинное зрение и IoT (интернет вещей): примеры работы в реальных бизнес-кейсах.
Обход сложностей и подводных камней в проектировании AI при работе с текстовыми данными, разметка данных.
Практическая настройка чатбота из предобученных частей алгоритма AI.
Постановка задачи специалистам Big Data
Команда Big Data
Управление данными в компании
Монетизация данных

Тема 4.4. Изменение ролей CIO, CDTO и CISO

Круг должностных обязанностей CIO. Подотчетность CIO. Роль CIO — каковы её истоки? На кого опирается CIO? Распределение бюджета: сколько средств CIO нужно выделить на инновации?
Разработка и реализация стратегии ИТ, выстраивая её в соответствии с бизнес-целями компании.
Управление ИТ-инфраструктурой, включая сервера, сети, программное обеспечение и облачные ресурсы.
Обеспечение кибербезопасности и защиты данных, в том числе мониторинг угроз, внедрение политик безопасности и обучение сотрудников.
Разработка и внедрение инновационных решений и цифровых технологий для улучшения бизнес-процессов и повышения эффективности.
Управление проектами в области ИТ, от планирования и бюджетирования до контроля и достижения целей.

Поддержание связи со всеми отделами, например, рассмотрение финансовых вопросов с топ-менеджерами, обсуждение IT-инструментов с маркетологами.
Анализ трендов, поиск новых трендов в IT, чтобы компания не отставала от конкурентов.

Тема 4.5. Мастер-классы ведущих международных и российских CIO

Стратегия и цифровая трансформация
Построение ИТ-стратегии в условиях неопределённости. Как CIO должен формулировать видение, балансируя между бизнес-целями и технологическими возможностями.
Роль CIO в цифровой трансформации компании. Где заканчивается поддержка legacy-систем и начинается создание экосистемы для роста бизнеса?
Управление изменениями. Какие методы и фреймворки (например, Agile, DevOps) помогают эффективно внедрять новые решения?
Технологии и инновации
Искусственный интеллект и машинное обучение в бизнесе. Кейсы внедрения, оценка ценности и рисков, тестирование готовых инструментов (RPA, генеративный ИИ).
Интернет of Things (IoT) и создание цифровых двойников. Практические аспекты внедрения в разных отраслях.
Блокчейн-технологии: возможности и вызовы для бизнеса. Разбор кейсов, обсуждение регуляторных аспектов.

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

Тема 4.1. Управление процессами в организации (Управление процессами - основа эффективности организации. Курсовая работа "Моделирование бизнес-процессов")

Промежуточная аттестация по теме «Управление процессами в организации» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя выполнение 4 лабораторных работ, участие в решении 2 кейсов и курсовую работу.
Оценка по курсу выставляется в соответствии с количеством баллов, набранных слушателем по каждой из трёх частей курса.
Система оценивания - 100 балльная. Как указывалось выше, общая оценка слушателей по курсу складывается из оценок по каждой из трёх частей курса:

- Первая часть курса – 20 баллов;
- Вторая часть курса – 35 баллов;
- Третья часть курса – 45 баллов.

Оценка «отлично» выставляется, если слушатель показал глубокое полное знание и усвоение материала учебной темы, его взаимосвязи с другими темами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, и знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний. И набрал от 85 до100 баллов за время курса.
Оценки «хорошо» заслуживает слушатель, показавший полное знание основного материала учебной темы, знание основной литературы и знакомство с дополнительной литературой, способность к пополнению и обновлению знаний. И набрал от 70 до 84 баллов за время курса.
Оценки «удовлетворительно» заслуживает слушатель, показавший при ответе на экзамене знание основных положений учебной темы, допустивший отдельные погрешности и сумевший устранить их с помощью экзаменатора, знакомый с основной литературой. И набрал от 50 до 74 баллов за время курса.
Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях слушателя основных положений учебной темы,

неумение даже с помощью экзаменатора сформулировать правильные ответы на вопросы. И набрал менее 50 баллов за время курса.

Компоненты, из которых будут оцениваться слушатели.

1. Первая часть курса (20 баллов):
- Активность выполнения и обсуждения лабораторных работ – 5 баллов;
- Активность участия при решении кейсов – 15 баллов.

2. Вторая часть курса (35 баллов):
- Презентация постановки задачи на моделирование – 30 баллов. В том числе:
  - Идентификация и анализ бизнес-проблем компании – 15 баллов;
  - Формулирование: – 15 баллов
    - названия бизнес-процесса;
    - цели моделирования;
    - аспектов моделирования;
- Активность участия в обсуждении постановки задач другими слушателями – 5 баллов.

3. Третья часть курса (45 баллов):
- Презентация собственной модели – 20 баллов;
- Постановка задачи на декомпозицию блока – 10 баллов;
- Презентация декомпозиционной модели (другого слушателя) – 5 баллов;
- Активность участия в обсуждении моделей других слушателей – 10 баллов.

Переход от баллов к официальной системе оценки знаний студентов осуществляется в соответствии со шкалой:
- Сумма набранных баллов в интервале 85 – 100 соответствует оценке "отлично"
- Сумма набранных баллов в интервале 70 – 84 соответствует оценке "хорошо"
- Сумма набранных баллов в интервале 55 – 69 соответствует оценке "удовлетворительно"
- Сумма набранных баллов 54 и менее – соответствует оценке "неудовлетворительно"

Примерные темы Лабораторных работ:
Отработка техники графического моделирования в среде BPWin
Отработка методологии функционального моделирования в стандарте IDEF0
Отработка техники моделирования в методологии IDEF3
Отработка техники моделирования в методологиях IDEF0 & IDEF3
Примерные Кейсы:
Кейс 1. "Перечень вопросов, на которые должна отвечать модель".
Кейс 2. "Построение карты бизнес-процессов компании".
Итоговая работа
По итогам прохождения данного курса выполняется курсовая работа на тему
"Моделирование бизнес-процесса XXX".

Задание на выполнение курсовой работы:
- Постановка задачи на моделирование и её представление и защита
- Моделирование. Этот этап предполагает выполнение следующих работ:
- моделирование собственного бизнес-процесса
- постановку задачи на декомпозицию одного из подпроцессов собственной декомпозиционной модели
- моделирование подпроцесса декомпозиционной модели одного из членов группы
- рецензирование трех бизнес-процессов других членов группы
- Представление и защита результатов моделирования

Тема 4.2. Внутренние угрозы информационной безопасности

Промежуточная аттестация по теме «Внутренние угрозы информационной безопасности» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.
Оценка «зачтено» выставляется, если слушателем даны правильные, развернутые ответы.
Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не ответил на вопрос, или ответил неправильно.
Примерные вопросы для промежуточной аттестации:
Факторы, способствующие развитию систем и средств обеспечения безопасности информации?
В каком соотношении по количеству проявлений угроз находятся такие угрозы как кража информации, халатность сотрудников, вирусные атаки?
Какие угрозы внешние или внутренние преобладают в настоящее время в информационных системах предприятий РФ.

Тема 4.3. Искусственный интеллект

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в виде зачета, который включает в себя прохождение тестирования
За тест максимально можно получить 100 баллов. Зачет выставляется при наборе более 70 баллов.
Примерные вопросы:
1. Искусственный интеллект это
А. направление, которое позволяет решать сложные математические задачи на языках программирования;
Б. направление, которое позволяет решать интеллектуальные задачи на подмножестве естественного языка;
В. направление, которое позволяет решать статистические задачи на языках программирования;
Г. направление, которое позволяет решать сложные математические задачи на языках представления знаний;
2. Кто создал основополагающие работы в области искусственного интеллекта - кибернетике?
А. Раймонд Луллий
Б. Норберт Винер
В. Лейбниц
Г. Декарт
3. Какие системы искусственного интеллекта (СИИ) входят в состав систем, основанных на языках?
А. экспертные системы
Б. интеллектуальные ППП
В. нейросистемы
Г. робототехнические системы
Д. системы общения
Е. игровые системы
4. Какие системы искусственного интеллекта (СИИ) входят в состав систем эвристического поиска?
А. нейросистемы
Б. игровые системы
В. системы распознания
Г. экспертные системы
5. Какие системы искусственного интеллекта (СИИ) входят в состав систем, основанных на языках?
А. экспертные системы
Б. нейросистемы

В. интеллектуальные ППП
Г. системы общения
Д. игровые системы
Е. системы распознания
6. С каким объектом изучения тесно связаны термины "интеллект" и "информатика"?
А. сопоставление этих терминов говорит об их близости и взаимосвязанности в смысле общности предмета изучения
Б. познания информации и области применения.
7. Какими характерными особенностями обладают системы искусственного интеллекта?
А. обработка данных в символьной форме
Б. обработка данных в числовом формате
В. присутствие четкого алгоритма
Г. необходимость выбора между многими вариантами
8. Научное направление, связанное с попытками формализовать мышление человека называется ...
А. представлением знаний
Б. нейронной сетью
В. экспертной системой
Г. искусственным интеллектом
9. Как называется область информационной технологии, изучающая методы превращения знаний в объект обработки на компьютере?
А. теория автоматизированных систем управления
Б. теория систем управления базами данных
В. инженерия знаний
10. В чем состоит главное назначение инженерии знаний ...
А. разработка методов приобретения и использования знаний для реализации на ЭВМ
Б. изучение интеллектуальных метапроцедур человека при решении им задач
В. разработка систем управления базами данных
11. Как называются программы для ЭВМ, обладающие компетентностью, символьными рассуждениями, глубиной и самосознанием ...
А. решатели задач
Б. системы управления базами данных
В. экспертные системы
12. Как называется искусственная система, имитирующая решение человеком сложных задач в процессе его жизнедеятельности ...
А. механизмом логического вывода
Б. системой управления базами данных
В. искусственным интеллектом
13. Укажите основные концепции развития СИИ?
А. Интеллект - умение решать сложные задачи
Б. Интеллект - способность систем к обучению
В. Интеллект - возможность взаимодействия с внешним миром
Г. Интеллект - умение решать сложные задачи и интеллект - способность систем к обучению
14. Укажите основные направления исследований СИИ?
А. Медицина и информатика
Б. Медицина, биология и информатика
В. Кибернетика
Г. Биология и информатика
15. Каковы три этапа построения гипотезы или модели в машинном обучении?
А. Построение модели
Б. Модельное тестирование

В. Применяя модель
Г. Интервью
Д. Эксперимент
16. Множество примеров, используемое для конструирования модели, называется...
А. обучающим множеством
Б. тестовым множеством
В. валидационным множеством
17. Задача классификации сводится к …
А. нахождению частых зависимостей между объектами или событиями;
Б. определению класса объекта по его характеристикам;
В. определению по известным характеристиками объекта значение некоторого его параметра;
Г. поиску независимых групп и их характеристик в всем множестве анализируемых данных.
18. Классификация относится к стратегии:
А. обучения без учителя
Б. обучения с учителем
В. оба ответа неверны
19. Менеджмент data-driven это:
А. это культура принятия стратегических решений на основе данных с интеграцией аналитических отчетов в ключевые бизнес-процессы компании.
Б. управление компанией на основе аналитической отчетности.
В. демонстрирует видение того, как компания, использующая данные для принятия решений, выглядит в реальности (совершенно необязательно иметь для этого цифровой продукт).
Г. использование данных для оценки персонала и выплаты бонусов.

Тема 4.4. Изменение ролей CIO, CDTO и CISO

Промежуточная аттестация по теме «Изменение ролей CIO, CDTO и CISO» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы рабочей тетради.
Оценка «зачтено» выставляется, если слушателем даны правильные, развернутые ответы.
Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не ответил на вопрос, или ответил неправильно.
Примерные вопросы рабочей тетради:
Задание 1.
Подумайте над тем, что в первую очередь могло бы стать объектом, на который следовало бы направить усилия по обеспечению безопасности? Какие информационные ресурсы могут выступать объектом системы безопасности на Вашем предприятии? Есть ли необходимость репутацию вашей компании сделать объектом системы безопасности?
Какие субъекты обеспечения безопасности следует привлечь для обеспечения безопасности материальных средств? Какие субъекты обеспечения безопасности следует привлечь для обеспечения безопасности первых лиц Вашей компании?
Задание 2.
Какие угрозы для Вашей компании вы могли бы назвать наиболее вероятными? Какие угрозы для компании не являются актуальными в ближайшей перспективе, но потенциально присутствуют?
Задание 3.
Почему метафора «кирпич в стене» уместна при описании системы корпоративной безопасности? Приведите как минимум три аргумента.
Задание 4.
В чем суть принципа специализации?
Задание 5.
Что такое «золотое сечение безопасности»?

Задание 6.
Как можно оценить эффективность службы безопасности?
Задание 7.
Поразмышляйте над тем, какие из принципов безопасности Вы могли бы проигнорировать при организации системы корпоративной безопасности в своей организации. Обратите внимание на качество аргументации, которую Вы приведете при отборе как наиболее значимых, и так и наименее существенных принципов.
Задание 8.
Какое значение для деятельности Вашей организации имеют вопросы обеспечения кадровой безопасности? Есть ли проблемы в организации, связанные с угрозами, исходящими от сотрудников? Какой процент кадрового состава не представляет угрозу для безопасности Вашей организации?
Задание 9.
Что такое нематериальная мотивация? Почему мотивация сотрудников напрямую связана с кадровой безопасностью?
Задание 10.
Проранжируйте рекомендации по построению кадровой работы с точки зрения их первоочередности для Вашей организации. Какие рекомендации следует отнести к наиболее актуальным? Выберите группу рекомендаций, входящих в первую пятерку, применительно к Вашей организации.
Какие мотивирующие факторы, способствующие усилению лояльности сотрудников, уже внедрены в Вашей организации? Какие мотивирующие факторы можно было бы внедрить уже в ближайшее время? Какие факторы, снижающие лояльность сотрудников, действуют в Вашей организации? На весь ли персонал они оказывают воздействие?
Какие возможности существуют у сотрудников компании для увеличения своих доходов в рамках выполнения ими должностных обязанностей? Созданы ли у Вас условия для «внутреннего предпринимательства» сотрудников? Каким образом Вы узнаете о существовании феномена «внутреннего предпринимательства» в Вашей компании?
Задание 11.
Насколько качество информации, полученной с помощью полиграфа, соответствует тем усилиям, которые необходимо приложить для ее получения? Перечислите случаи целесообразности применения полиграфа в Вашей организации (если таковые есть).
Задание 12.
Какие информация о кандидате на вакансию важна с точки зрения безопасности компании? Какие особенности необходимо иметь ввиду при подборе кандидата на должность начальника службы безопасности компании?
Задание 13.
Какие мероприятия наиболее важны при увольнении сотрудника, имевшего доступ к конфиденциальной информации? Какова степень срочность проведения данных мероприятий? Какие мероприятия еще не поздно проводить при наступлении факта расторжения трудового договора?
Задание 14.
Какие взыскания за разглашение коммерческой тайны Вам известны?
Задание 15.
Какая информация на Вашем предприятии соответствует представлениям о коммерческой тайне? Какие методы определения состава коммерческой тайны приемлемы для Вашей организации?
Какие положения по информационной безопасности являются ключевыми для Вашей организации? Какие наиболее опасные последствия для компании могут возникнуть при утечке конфиденциальной информации? На какие каналы возможной утечки конфиденциальной информации следовало бы обратить внимание в Вашей организации?
Задание 16.

Как вы представляете структуру делопроизводства в вашей компании? Существует ли у вас система конфиденциального делопроизводства? На какие аспекты обращалось особое внимание при его создании? Какие нормативные аспекты конфиденциального делопроизводства затрагивает существующая в организации нормативная база?
Какие блоки защиты конфиденциального электронного делопроизводства имеются в Вашей компании? Можно ли сказать, что их состав обеспечивает системность защиты электронного делопроизводства?
Задание 17.
По каким направлениям следует прилагать усилия для обеспечения экономической безопасности вашей организации? Какой круг задач при этом следует решать сотрудникам, ответственным за эти направления? Что могло бы стать предметом интереса при проведении мероприятий по бизнес – разведке?
Имеет ли смысл разворачивание информационно – аналитической работы по направлению бизнес-разведка? Каковы аргументы «за»? Каковы аргументы «против»?
С каких позиций следовало бы проводить оценку информации в Вашей организации? Каковы наиболее приемлемые способы получения выделенных видов информации? Какова польза информации, полученной из официальных государственных источников? Какова польза информации, полученной из Интернет?
Какие методы анализа в бизнес-разведке наиболее приемлемы с точки зрения интересов Вашей компании? Каковы наиболее важные аспекты анализа документов, отражающие надежность и устойчивость компаний-партнеров?
Задание 18.
Какие основные документы, обеспечивающие правовые основы информационной безопасности предпринимательской деятельности, учитываются в деятельности Вашего предприятия? Какие аспекты информационной безопасности необходимо было бы привести в соответствие с действующим законодательством?

Тема 4.5. Мастер-классы ведущих международных и российских CIO

Промежуточная аттестация по теме «Мастер-классы ведущих международных и российских CIO» осуществляется в виде зачета, который включает в себя посещении выделенного количества мастер-классов в период обучения

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Государственный стандарт ГОСТ Р 6.30-2003 "Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно - распорядительной документации. Требования к оформлению документов", принятым Постановлением росстандарта России от 3 марта 2003 г. N 65-ст. 2.
2. Типовая инструкция по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти (Утверждена Приказом Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации от 8 ноября 2005 г. № 536).
3. Федеральный закон от 23.07.2025 N 255-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О федеральной информационной адресной системе и о внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
4. Распоряжение Правительства РФ от 12.07.2025 N 1880-р "Об определении организации обеспечивающей создание и функционирование многофункционального сервиса обмена информацией"

5. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 N 1805-р "Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759-р"
6. Постановление Правительства РФ от 30.06.2025 N 981 "О государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним" (вместе с "Положением о государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним")
7. Постановление Правительства РФ от 22.05.2025 N 702 "Об утверждении Правил проверки соответствия пользователей государственной информационной системы, определенной в соответствии с частью 2 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных", требованиям, указанным в части 7 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных"
8. Постановление Правительства РФ от 17.01.2023 N 30 "О стандартах раскрытия информации субъектами естественных монополий, осуществляющими деятельность в области оказания услуг связи"

7.2. Основная литература

1. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / Ю. Д. Романова [и др.] ; под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с.
2. Нетесова, О. Ю. Информационные системы и технологии в экономике : учебное пособие для вузов / О. Ю. Нетесова. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с.
3. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 271 с.
4. Плахотникова, М. А. Информационные технологии в менеджменте : учебник и практикум для вузов / М. А. Плахотникова, Ю. В. Вертакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с.
5. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17037-
6. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений : учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21122-
7. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / под редакцией Е. В. Майоровой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20286-1.
8. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159
9. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20144-4.

10. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 360 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19625-2.
11. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20367-7.
12. «Управление бизнес-процессами» (Г. М. Ржавин, П. В. Трифонов, Д. Ю. Денисов и др.). Издательство «КноРус», 2026. - 512 с.
13. «Проектное управление» (Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин и др.). Издательство НИЦ ИНФРА-М, 2026. - 294 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Альтшулер И.Г. Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто о сложном/ И.Г. Альтшулер – А.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 288 с.: ил., таб.
2. Альтшулер Игорь, Городнов Андрей. Бизнес как система. – СПб: Издательство «Питер», 2011
3. Альтшулер Игорь, Городнов Андрей. Диалектика бизнеса. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.: ил
4. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2010. - 324 с.
5. Асадов А.Н., Косалимова О.А., Покровская Н.Н. Культура делового общения: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010 – 156 с.
6. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих отношений. – М.: Эксмо, 2012. - 256 с
7. Блондер Ричард. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации. – СПб: Издательство «Питер», 2010
8. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. М., Мысль, 2010.
9. Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Тумина Л.Е., Петрунин Ю.Ю. Основы делового общения. – М.: Изд-во Форум, 2010. – 176 с.
10. Бороздина Г.В., Психология делового общения — М.:ИНФРА-М, 2010.
11. Галло К. Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса. - М.: Изд. Манн. Иванов И Фербер, 2010
12. Гойхман О.Я., Наденина Т.М. Речевая коммуникация. – М.: Инфра-М, 2011
13. Гоулман Дэниел, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 301 с. — ISBN 978-5-9614-1646-6.
14. Деловое общение: Учеб.пособие / Авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – 4-е изд. – М.: Изд.-торг.корпорация «Дашков и К», 2011. – 528 с.
15. Донован Д. Выступление в стиле TED. Секреты лучших в мире вдохновляющих презентаций. - М.: Изд. Манн. Иванов И Фербер, 2013
16. Дуарте Н. Slide:ology. Resonate Искусство создания выдающихся презентаций. - М.: Изд. Манн. Иванов И Фербер, 2012
17. Дусенко, С. В. Профессиональная этика и этикет: учебное пособие. Гриф УМО / С. В. Дусенко. - 3-е изд., стер. - М. : Академия, 2013. - 223 с.
18. Кинг Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 204 с. — ISBN 978-5-9614-1713-5.
19. Коноваленко, М. Ю. Теория коммуникации: учебник для бакалавров. Гриф МО РФ / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. - М. : Юрайт, 2012. - 415 с.
20. Кукушин В.С. Деловой этикет – М.: МарТ, 2010
21. Кучинский В. Ф. Управление коммуникативными процессами: учебно-методическое пособие / В. Ф. Кучинский. - СПб. : НИУ ИТМО, 2012.

22. Лазарев Д. Корпоративная презентация. Как продать идею за 10 слайдов. - М.: Изд. Альпина Паблишер , 2013
23. Мананикова, Е. Н. Деловое общение [Текст] : Учебное пособие / Мананикова Е.Н. - 2-е изд. - М. : Дашков и К", 2011. - 208 с.
24. Мунин А.Н. Деловое общение: Курс лекций: Учебное пособие / А.Н. Мунин. – 2-е изд. – М.: Флинта, НОУ ВПО «МПСИ», 2010. – 376 с.
25. Одинцова, О. В. Профессиональная этика : учебник / О. В. Одинцова. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2013. - 143 с.
26. Подопригора, М. Г. Деловая этика: учебное пособие / М. Г. Подопригора. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012. - 116 с.
27. Попова, Л. Л. Современные технологии общения : учебное пособие / Л. Л. Попова. - Томск: ТПУ, 2009. - 180 с
28. Психология делового общения: Учебное пособие / Н.И. Леонов. – 4-е изд., стереотип. - М.: Изд-вл МПСИ; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2010. – 256 с.
29. Ребрик С. Бизнес-презентация. 100 советов как продавать проекты, услуги, товары, идеи. - М.: Изд. Питер, 2013
30. Роэм Дэн. Визуальное мышление. Как "продавать" свои идеи при помощи визуальных образов. - М.: Изд. Манн. Иванов И Фербер, 2012
31. Сидоров, П. И. Деловое общение: учебник для вузов. Гриф МО РФ. Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения / П. И. Сидоров, М. Е. Путин, И. А. Коноплева. - 2-е изд., перераб. - М. : ИНФРА-М, 2012.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Кобзева Вера. Деловой этикет [Электронный ресурс] – URL: http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002744
2. Мариничева Мария Кирилловна. Корпоративная культура: как атмосфера доверия стимулирует бизнес-рост [Электронный ресурс] – URL: http://www.hrm.ru/blog_korporativnaja-kultura-kak-atmosfera-doverija-stimuliruet-biznes-rost_E029A
3. Раздел «Деловой этикет», мир этикета [Электронный ресурс] – URL: http://www.etiquette.ru/modern/business/
4. Правила делового этикета. Этикет деловых отношений. Этика делового общения [Электронный ресурс] – URL: http://www.koryazhma.ru/articles/etiket/work.asp
5. Этикет электронной почты или правила написания электронного письма [Электронный ресурс] – URL: http://www.koryazhma.ru/articles/etiket/netiquette_mail.asp

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. Система Гарант http://www.garant.ru/
2. Консультант Плюс http://www.consultant.ru/

Использование слайд презентаций при проведении практических занятий
Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты
Мультимедийные (цифровые) инструменты и образовательные ресурсы, обучающие программы по предмету, пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения модуля у слушателя должны быть сформированы следующие компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2)	1. Владеет навыками использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем при решении управленческих и исследовательских задач 2. Изучил современные техники и методики сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем Использует в своей работе современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы
Способность управлять программами и портфелями ИТ-проектов (ПСК-2)	1.Использует в своей работе методы непрерывного улучшения управления программами и портфелями ИТ-проектов 2. Демонстрирует навык организации управления программами и портфелями ИТ-проектов с помощью персонала и стейкхолдеров 3. Умеет осуществлять контроль качества и управление улучшением управления программами и портфелями ИТ-проектов 4. Знает, как формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления программами и портфелями ИТ-проектов.
Способность управлять обеспечением непрерывности предоставления ИТ в организации, регионе, стране (ПСК-5)	1. Демонстрирует навыки организации обеспечения непрерывности деятельности с помощью персонала и стейкхолдеров 2. Изучил методы контроля обеспечения непрерывности деятельности Умеет формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения непрерывности деятельности
Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6)	1. Владеет навыком выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и интересы широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях 2. Может организовать управление отношениями с руководством 3. Овладел навыком лидерства в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров

	4. Изучил лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации 5. Знает принципы повышения ценности ИТ Знает лучшие практики организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации
Способность проводить анализ угроз комплексной, информационной и экономической безопасности при планировании и осуществлении инновационных проектов (СК-5)	1. Обладает навыками обеспечения непрерывности бизнеса на основе обеспечения ИБ 2. Владеет методиками управления процессом информационной безопасности; стандартов ИБ Умеет выявлять требования и потребности, управлять процессом ,оценивать и контролировать качество процесса управления ИБ
Способность представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией (СК -6)	1. Обладает навыками анализа бизнес -процессов предприятий и их совершенствования на основе этого анализа 2. Знает принципы моделирования бизнес-процессов и методами их реорганизации Умеет применять на практике моделирования бизнес-процессов

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

Институт экономики, математики и информационных технологий
Центр «Школа IT-менеджмента»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
МОДУЛЬ 5. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ – ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (CIO)

(наименование модуля в соответствии с учебным планом)

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA) "IT-Лидер (CIO, CISO, CDO)"

(наименование программы)

Москва, 2026

Составители:

ПАО «ВымпелКом», вице-президент
по кибербезопасности
(ученое звание, ученая степень, должность) _____ Волков А.Н.

РАНХиГС, Институт ЭМИТ,
Центр «Школа IT-менеджмента»,
кафедра
"Системы управления бизнес-процессами",
преподаватель

_____ Пшиченко Д.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ....4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ....4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ....8
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ....9
4.1. Структура модуля....9
4.2. Содержание модуля....10
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ....11
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ....13
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ...52
7.1 Нормативно-правовые документы....52
7.2 Основная литература....53
7.3 Дополнительная литература....54
7.4 Интернет-ресурсы....55
7.5Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение) .55
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ..55
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ....55

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Основной целью данного модуля специализации является: ознакомление слушателей с ролью и местом современных информационных и телекоммуникационных технологий в ведении бизнеса, со стратегией, целями, задачами и проблемами ИТ-службы современного российского предприятия, освоение слушателями основных подходов и принципов управления производством, представление слушателям целостной картины роли, места и задач управления ИТ-службой. Основным предметом рассмотрения являются вопросы управления производством и запасами, в которых слушатели должны ориентироваться после завершения курса.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- ознакомить слушателей с современным состоянием использования ИТ в бизнесе, тенденциями в экономике и их влиянием на использование ИТ, тенденциями развития ИТ;
- ознакомить слушателей с местом ИТ-стратегии в стратегии предприятия, подходами и порядком формирования ИТ-стратегии;
- ознакомить слушателей с типичными проблемами ИТ-службы на российских предприятиях, практическими рекомендациями по организации управления ИТ-службой;
- -ознакомить слушателей с современными методами управления разработкой и внедрением информационных систем.
- формирование у студентов представления об управлении производством как области знаний и специфической функциональной сфере менеджмента в организациях;
- изучение принципов и теоретических основ построения и реализации методик управления производством;
- уметь составлять схему процесса, определять жизненный цикл обрабатываемого процессом объекта (например, инцидента, заявки пользователя).
- владеть терминологией ITIL® и стандарта ISO 20000.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Планируемые результаты обучения представлены в таблице №1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения модуля

Виды деятельности	**Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)*, ПСК и СК**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Информационные технологии в экономике и государственном управлении	Способность управлять стратегией развития ИТ и цифровой стратегией организации (региона, страны) (ПСК-1) *формируется*	Формирование и согласование стратегических целей цифровой трансформации в организации, регионе, стране Организация управления	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии	Формировать и согласовывать стратегические цели цифровой трансформации со стейкхолдерами и

		разработкой и обновлением цифровой стратегии развития организации, региона, страны с помощью персонала и стейкхолдеров Организация и выполнение цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль и мониторинг разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)	организации (региона, страны) Методы организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны)	Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны) Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)
	Способность управлять программами и портфелями ИТ-проектов (ПСК-2) *формируется*	Формирование и согласование принципов управления программами и портфелями ИТ-проектов Организация управления программами и портфелями ИТ-проектов с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль качества и управление улучшением управления программами и портфелями ИТ-проектов	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению портфелями проектов Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению программами и портфелями ИТ-проектов Методы мониторинга и контроля управления программами и портфелями ИТ-проектов Методы непрерывного улучшения управления программами и портфелями ИТ-проектов	Осуществлять руководство управлением программами и портфелями ИТ-проектов Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления программами и портфелями ИТ-проектов Осуществлять мониторинг и контроль управления программами и портфелями ИТ-проектов Организовывать деятельность по непрерывному улучшению управления программами и портфелями ИТ-проектов
	Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий (ПСК-4) *формируется*	Формирование и согласование потребностей бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению динамичного изменения организации	Выявлять потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях

			(региона, страны) с использованием цифровых технологий	Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий Осуществлять мониторинг и контроль обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий
	Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6) *формируется*	Выявление потребностей и интересов руководства в ИТ и интересов широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организация управления отношениями с руководством Мониторинг, контроль и управление улучшением отношений с руководством и с заинтересованными лицами Лидерство в управлении взаимоотношениям и с широким кругом стейкхолдеров	Лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации Принципы повышения ценности ИТ Лучшие практики Организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации	Выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организовывать эффективные коммуникации с руководством и широким кругом стейкхолдеров Повышать заинтересованность руководства в ИТ и с его помощью увеличивать вклад ИТ в деятельность организации Повышать вовлеченность широкого круга стейкхолдеров в цифровую трансформацию

Аналитическая деятельность	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2) *совершенствуется*	навыки внедрения на предприятиях методы анализа и построения управленческих моделей, навыки анализа бизнес - процессов предприятий	количественных и качественных методов анализа при принятии управленческих решений и построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, используемых в организационном проектировании	применять количественные и качественные методы и строить экономические и организационно-управленческие модели используемые в организационном проектировании
	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5) *совершенствуется*	навыками анализа конкурентоспособности инновационных продуктов и мониторинга новых рынков сбыта, методикой эффективности коммерциализации инноваций и прогнозирования возможных рисков, современными инструментами продвижения инноваций и убеждения в их практической значимости	современных подходов к организации процессов исследования рынков для разработки и внедрения инноваций, методики коммерциализации новых и усовершенствованных продуктов и способов их реализации, тенденции внедрения инноваций	осуществлять эффективный поиск и сбор инновационных проектов по созданию новых или усовершенствованных продуктов и разрабатывать эффективные технологии коммерциализации инноваций на рынке, определять степень эффективности инноваций, обеспечивать их подготовку и реализацию.
	Способность проводить анализ угроз комплексной, информационной и экономической безопасности при планировании и осуществлении инновационных проектов (СК-5) *совершенствуется*	навыками обеспечения непрерывности бизнеса на основе обеспечения ИБ	методик управления процессом информационной безопасности; стандартов ИБ	выявлять требования и потребности, управлять процессом ,оценивать и контролировать качество процесса управления ИБ

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 2

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		**88**	12
лекционного типа (Л)/Интерактивные занятия (ИЗ)		36/18	4/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)		52/52	8/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)		**186**	
Контактная самостоятельная работа (КСР)			
Промежуточная аттестация	**форма**	**2 экзамена, 4 зачета, 1 зачет с оценкой**	
	час.	**18**	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		**304**	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	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	19	20
5.1	Управление информатизацией	32								12		4/2	8/8			18		З(Д/2)	ПСК-2
5.2	ИТ- стратегия и бизнес-стратегия фирмы	60	16		4/2	12/12										40		Э(Т/4)	ПСК-1
	• ИТ- стратегия и бизнес-стратегия фирмы		12		4/2	8/8										20			
	• Курсовая работа по модулю		4			4/4										20	КР		
5.3	Организация ИТ-департамента	48	16		8/4	8/8										28		Э(Т/4)	ОПК-2, ОПК-5
5.4	Методология ITIL	56	20		8/4	12/12										34		ЗО(Т/2)	ОПК-2, ОПК-5
5.5	Методика выбора IT систем	32	12		4/2	8/8										18		З(Т/2)	ПСК-2, ПСК-4
5.6	Аутсорсинг	28	8		4/2	4/4										18		З(Д/2)	ОПК-2, ОПК-5
5.7	Управление информационной безопасностью	48	16		8/4	8/8										30		З(Т/2)	СК-5, ПСК-6
	Итого:	**304**	**88**		**36**	**52**				**12**		**4**	**8**			**186**		**18**	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 5.1. Управление информатизацией	- Предпосылки, цели и задачи информатизации – теоретический блок и примеры. - Введение в архитектуру и стратегию ИТ – теоретический блок и примеры. - Введение в систему управления ИТ – теоретический блок и примеры. - Введение в проектную деятельность ИТ – теоретический блок и примеры. - Организация процессов информатизации – теоретический блок и примеры.	- Дискуссия №1 – Подходы к управлению Архитектурой и Стратегией ИТ. - Дискуссия №2 – Система управления и проектная деятельность ИТ. - Дискуссия №3 – Организация процессов информатизации.
Тема 5.1. ИТ-стратегия и бизнес- стратегия фирмы (ИТ-стратегия и бизнес- стратегия фирмы. Курсовая работа по модулю)	- Введение ИТ стратегия: ее место и содержание - Разнообразие форм организации бизнеса: Школа Минцберга - Бизнес рамка - КИС и ее архитектуры - Информатизация как один из нематериальных активов бизнеса - Бизнес стратегия и роль ИТ - Управление ИТ проектом с точки зрения бизнес предпринимателя	- ИТ стратегия крупного предприятия - Механизмы формирования бизнес эффектов от ИТ - Управление ИТ: сценарии взаимодействия бизеса и ИТ-службы - Организация проекта по разработке и поддержке ИТ-стратегии
Тема 5.3. Организация ИТ-департамента	-Этапы организации ИТ-службы -Разбор шаблона оценки кандидата на пост ИТ директора Распределение ИТ -штата по ИТ-компетенциям Критические элементы управления безопасностью Эффективное ИТ Реализация концепции и модели управления качеством информационных услуг Стратегическое управление развитием корпоративных информационных технологий на основе сочетания перспективы (разделяемой точки зрения внутри организации на роль ИТ в ее деятельности) и паттерна (шаблона стратегического поведения).	Изменение роли ИТ-директора Ролевой риск Работа с персоналом Практики и рекомендации по информационной безопасности Разбор целей и реализации ИТ стратегии копании Организация обслуживания бизнес-подразделений (предоставление ИТ-сервисов заданного уровня качества) с целью повышения эффективности общей деятельности компании. Организация процессного подхода к управлению ИТ-службой
Тема 5.4. Методология ITIL	Назначение и задача Service Design Роль и границыService Design Назначение и задачи SCM Назначение, охват и задачи процесса SLM	Определение, назначение, задачи ITSCM Схема процессов ITSCM Задачи, границы, ценность Service Operation
Тема 5.5. Методика выбора IT систем	- Роль ИТ и руководителей оперативных процессов. Методика выбора. Общий обзор методики. Принципы положенные в основу методологии. Большой эффект малого измерения. От проекта «познавательного» к проекту коммуникативному. - Этапы выбора информационных систем.	Стратегическая увязка проекта выбора. Обманчивость «лучших практик». Выбор не системы. А конечного решения. Материальные и не материальные выгоды методологии выбора ИТ решений. Принципы разработки интегрированного решения.

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 5.6. Аутсорсинг	Определение понятия, предпосылки использования и цели применения аутсорсинга Организация взаимодействия сторон Закупка ИТ-сервисов Разбор кейсов	Практические вопросы применения аутсорсинга в ИТ-сервисах: • Переходить на аутсорсинг, или нет? • Как переходить на аутсорсинг? • Как управлять проектом аутсорсинга? • Как выходить из аутсорсинга?
Тема 5.7. Управление информационной безопасностью	- Нормативно-правовые основы менеджмента информационной безопасности - Основы криптологии	- Практические вопросы менеджмента информационной безопасности

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Перечень вопросов для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов.

Тема 5.1. Управление информатизацией – 18 академических часов

- Изучение актуального состояния и современных проблем информационных систем и технологий. – 4 академических часа
- Основные понятия экономических информационных систем и информационных технологий. Информационное общество. Экономическая информация. Информационный продукт. Информационные системы в экономике. - 4 академических часа
- Информационное общество как альтернатива постиндустриальному обществу. Отличия информационных ресурсов от традиционных ресурсов в деятельности хозяйствующего субъекта. Компоненты современных информационных систем. – 4 академических часа
- Введение в архитектуру и стратегию ИТ - 2 академических часа
- Введение в систему управления ИТ – 2 академических часа
- Введение а проектную деятельность ИТ – 2 академических часа

Тема 5.2. ИТ-стратегия и бизнес-стратегия фирмы (ИТ-стратегия и бизнес-стратегия фирмы. Курсовая работа по модулю) – 40 академических часов

- Понятие бизнес модели (Самостоятельное изучение примеров бизнес моделей по книге Остервальдер А., Пинье И., “Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора”, Альпина Паблишер, Серия: Сколково, 2011) – 8 академических часов
- Разнообразие форм организации бизнеса: Школа Минцберга (Самостоятельное изучение примеров конфигураций по книге Г. Минцберг “Структура в кулаке. Создание эффективной организации”, Питер, СПб, 2001.) – 4 академических часа
- Бизнес рамка (Самостоятельный анализ применения бизнес рамки к описанию операционной деятельности своей компании) – 8 академических часов
- Управление ИТ: сценарии взаимодействия бизнеса и ИТ-службы (Самостоятельное изучение сценариев взаимодействия бизнеса и ИТ-службы по статье Ананьин В.И. “Разнообразие бизнес архитектур и управление ИТ”, Intelligent Enterprise №4 (180), 10 марта 2008) – 4 академических часа
- Транзакционные Издержки и ИТ – 8 академических часов
- Устойчивые ИТ стратегии – 8 академических часов

Тема 5.3. Организация ИТ-департамента – 28 академических часов

- Понятийный аппарат предметной области ИТ услуги и ИТ управление (глоссарий, Glossary). Подходы к формированию ИТ департамента основываясь на процессном, нежели функциональном подходе. Описание типовых процессов ИТ-служб и практический опыт («лучшие практики») по их воплощению. «Настройка» процессов управления ИТ – 8 академических часов
- Формирование и контроль бюджета на информационные технологии – 4 академических часа
- Варианты существования ИТ стратегии – 4 академических часа
- Задачи ИТ службы, решаемые с помочью ИТ-архитектуры – 2 академических часа
- Service Desk -4 академических часа
- Управление лицензиями -2 академических часа
- Общие центры ИТ-обслуживания - 4 академических часа

Тема 5.4. Методология ITIL – 34 академических часа

- Управление услугами как практика – 4 академических часа
- Основы Service Operation – 4 академических часа
- Управление событиями (Event Management) – 4 академических часа
- Управление инцидентами (Incident Management) – 4 академических часа
- Обработка запросов (Request Fulfilment) – 4 академических часа
- Управление проблемами (Problem Management) – 4 академических часа
- Управление доступом (Access Management) – 4 академических часа
- Функция Service Desk (Диспетчерская служба) – 2 академических часа
- Навыки персонала Service Desk – 4 академических часа

Тема 5.5. Методика выбора IT систем – 18 академических часов

– Методология выбора систем. Обзор процедуры оценки – 2 академических часа
- Актуальность и теоретические основы методики - 2 академических часа
- Рост сложности ИТ систем - 2 академических часа
- Изменение роли ИТ систем в бизнесе - 2 академических часа
- Рост значимости стратегического управления в ИТ. Почему возникла потребность в ИТ стратегии - 4 академических часа
- Управленческие концепции для понимания места ИТ в бизнесе - 2 академических часа
- Цепочка ценности Портера - 2 академических часа
- Концепция бизнес-процессов Хаммера - 2 академических часа

Тема 5.6. Аутсорсинг – 18 академических часов

- Разновидности аутсорсинга услуг - 2 академических часа
- Жизненный цикл процесса перехода на Аутсорсинг -2 академических часа
- Принципы коммуникации требований Заказчика -2 академических часа

- Предпосылки применения Аутсорсинга. Аутсорсинг и задачи управленцев на разных уровнях – 2 академических часа
- Финансовые аспекты Аутсорсинга – 2 академических часа
- Ключевые выводы исследования ТеДо – 4 академических часа
- Ключевые критерии выбора формы сорсинга – 2 академических часа
- Практические вопросы применения аутсорсинга в ИТ-сервисах – 2 академических часа

Тема 5.7. Управление информационной безопасностью – 30 академических часов

- Информационная безопасность и уровни ее обеспечения – 2 академических часов
- Стандарты информационной безопасности: "Общие критерии" – 2 академических часов
- Классификация угроз "информационной безопасности" – 2 академических часов
- Механизмы обеспечения "информационной безопасности" – 2 академических часов
- Анализ текущего состояния ИБ – 2 академических часов
- Установление целей и стратегических приоритетов – 2 академических часов
- Планирование и реализация мероприятий – 4 академических часов
- Планирование и выделение бюджета на мероприятия по информационной безопасности – 4 академических часа
- Оценка стоимости внедрения и поддержания систем защиты информации. – 4 академических часов
- Приоритизация расходов на информационную безопасность в соответствии с рисками и потенциальными угрозами – 6 академических часов

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

Тема 5.1. Управление информатизацией.

Промежуточная аттестация по теме «Управление информатизацией» осуществляется в виде зачета, который включает в себя написание эссе.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «зачтено» выставляется, если 50% объема эссе состоит из усвоенных знаний методического материалы и 50% отведено собственным комментариям, примерам и выводам автора. Объем эссе составляет не менее 1 страницы.

Оценка «не зачтено» выставляется, если не соблюден объем эссе, нет собственных примеров, комментариев и выводов. Эссе представляет собой краткий обзор методических материалов.

Примерные темы для подготовки эссе слушателями курса «Управление информатизацией».

1. Обзор жизненного цикла автоматизированных решений.
2. Базовые навыки, необходимые для управления информатизацией – управление требованиями, управление архитектурой и стратегией ИТ, формирование портфеля ИТ-проектов, планирование и выполнение ИТ-проектов, эксплуатация и сопровождение / организация ИТ-службы.
3. Подход к построению модели деятельности организации. Понятие функционального компонента и его бизнес-функций.
4. Анализы модели деятельности – степень значимости компонент в контексте стратегических целей организации, потенциал автоматизации компонент, уровень проблем, связанных с недостаточным информационным обеспечением компонент. Определение приоритетов автоматизации компонент.
5. Виды моделей архитектуры ИТ. Представления видов информации в привязке к функциональным компонентам. Характеристики видов информации – частота,

критичность, масштаб.

6. Классы ИТ-решений в привязке к видам информации. Представления систем в привязке к классам ИТ-решений. Функциональные и нефункциональные характеристики систем. Типы вводимых и вычисляемых данных в системах. Схема информационного обмена между системами.
7. Формирование паспортов ИТ-проектов, направленных на реализацию целевой архитектуры с учётом приоритетов автоматизации.
8. Ассоциирование ожидаемых результатов ИТ-проектов с компонентами модели деятельности организации.
9. Оценка уровней рисков и бюджетов ИТ-проектов.
10. Анализ результативности и рациональности портфеля ИТ-проектов.
11. Специфика ИТ-проектов. Важность управления требованиями.
12. Вовлечение функциональных заказчиков. Распределение ответственности за результаты проекта.
13. Подход к планированию ИТ-проектов. Организация коммуникаций в ИТ-проекте. Сдача-приёмка результатов ИТ-проекта.

Тема 5.2. ИТ-стратегия и бизнес-стратегия фирмы. (ИТ-стратегия и бизнес-стратегия фирмы. Курсовая работа по модулю)

Промежуточная аттестация по теме «ИТ-стратегия и бизнес-стратегия фирмы» осуществляется в виде экзамена, который проходит в форме деловой игры.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если все члены группы имеют свою точку зрения по решению всех заданий, все члены группы смогли сформулировать и обосновать свою точку зрения, все члены группы услышали аргументы друг друга. Группа смогла выработать компромиссную позицию в заданные сроки. Оформление решения соответствует требованиям кейса. Содержание отчета соответствует принятым в группе решениям. Задания выполнены в полном объеме. Решение полностью соответствует условиям кейса. Выявленные проблемы соответствуют условиям кейса. Цели проекта работают на решение заявленных проблем (реализации возможностей). Предложенные решения работают на достижение заявленных целей. Выявлены все ключевые риски. Высокая активность группы со стороны совета директоров. Взаимопомощь группы на защите. Работа группы можно рекомендовать как образец для других

Оценка «хорошо» выставляется, если, все члены группы имеют свою точку зрения по решению всех заданий, все члены группы смогли сформулировать и обосновать свою точку зрения, все члены группы услышали аргументы друг друга. Группа смогла выработать компромиссную позицию в заданные сроки. Оформление решения соответствует требованиям кейса. Содержание отчета соответствует принятым в группе решениям. Задания выполнены в полном объеме. Решение полностью соответствует условиям кейса. Выявленные проблемы соответствуют условиям кейса. Цели проекта работают на решение заявленных проблем (реализации возможностей). Предложенные решения работают на достижение заявленных целей. Выявлены не все ключевые риски. Высокая активность группы со стороны совета директоров. Высокий уровень взаимопомощи группы на защите.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если все члены группы имеют свою точку зрения по решению всех заданий. Все члены группы смогли сформулировать и обосновать свою точку зрения. Есть члены группы, у которых не услышали их аргументы. Группа не смогла выработать компромиссную позицию в заданные сроки. Оформление решения соответствует требованиям кейса. Содержание отчета не соответствует принятым в группе решениям. Задания выполнены в полном объеме. Решение не соответствует условиям кейса. Выявленные проблемы соответствуют условиям кейса. Цели проекта не работают на

решение заявленных проблем. Предложенные решения не работают на достижение заявленных целей. Выявленные риски не адекватны решениям. Высокая активность группы со стороны совета директоров. Низкий уровень взаимопомощи группы на защите.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если все члены группы не имеют своей точки зрения по решению всех заданий или защита группы не состоялась.

Примерное задание на деловую игру.

1. **Описание компании.**

Описание структуры Компании

Общая организационная структура Компании

Наименование компании: ЗАО «Электроприбор» (далее Компания). Общая организационная структура Компании изображена на Рис.1.

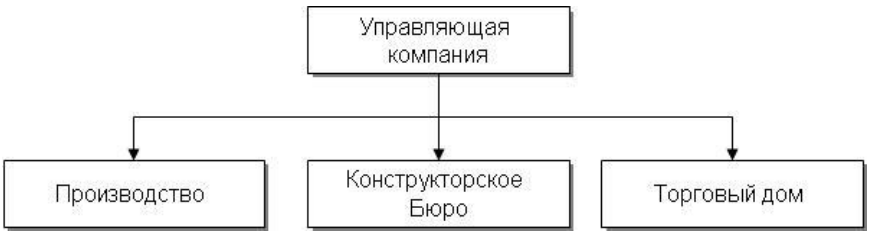


Рис.1. Общая организационная структура Компании

В состав компании входят организации. Численность организации приведена на 2003 г.

- (УК) Управляющая компании холдинга – г. Москва;
- (З) Завод – районный центр Вологодской области;
- (ТД) Торговый Дом
  - Центральный офис – г. Москва,
  - Филиалы – Санкт Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Новосибирск;
- (КБ) Конструкторское бюро – г. Москва.

Управляющая компании

Таблица. 1. УК - Ключевые руководители их функциональные задачи и масштаб ответственности

Функциональные задачи	**Масштаб ответственности**	**Руководитель**
Стратегическое управление	УК+З+ТД+КБ	Генеральный Директор
Бухгалтерия	УК+З+ТД+КБ	Главный Бухгалтер
Управление финансами	УК+З+ТД+КБ	Финансовый Директор
Управление персоналом	УК+З+ТД+КБ	Директор по персоналу

Материально техническое обеспечение (управление кооперацией поставщиков)	УК+З+КБ	Директор МТО
Маркетинг	УК+З+ТД+КБ	Директор по маркетингу
Разработка новой продукции	УК+З+КБ	1 Зам. Генерального Директора
Продажи (уникальные приборы, европейские клиенты)	УК+З+КБ	Коммерческий Директор
Документационное обеспечение управления	УК+З+ТД+КБ	Директор по общим вопросам
ИТ	УК+З+ТД+КБ	Директор по ИТ

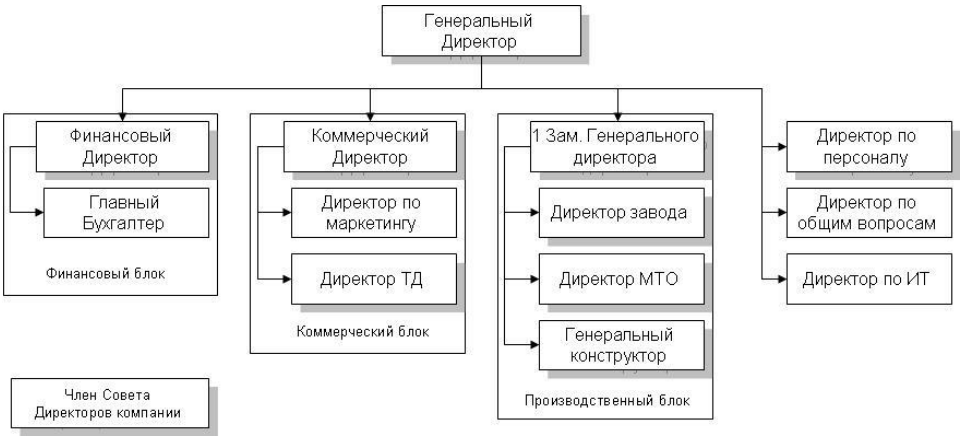


Рис.2. Организационная структура УК

На уровне УК действует Совет Директоров (Таблица. 2.).

Таблица. 2. Состав и области ответственности членов Совета Директоров.

Член СД	Области ответственности
Генеральный Директор	Стратегическое и тактическое управление компанией
1 Зам. Генерального Директора	Управление разработкой новой продукции широкого применения и уникальных приборов Исполняет обязанности Генерального Директора в его отсутствии
Финансовый Директор	Управление финансами всего холдинга
Коммерческий Директор	Продажи уникальных приборов на российском и европейском рынках Продажи приборов широкого применения на европейском рынке Маркетинг
Директор МТО	Кооперация поставщиков на российском и европеском рынках Управление поставками материалов и комплектующих ключевых поставщиков

Директор по персоналу	Стратегическое и тактическое управление персоналом компании Внутренний рынок труда управленческого персонала и ключевых ИТР
Директор завода	Производство серийной и единичной продукции Ремонт, техническое перевооружение и технологическая подготовка производства
Директор ТД	Продажи серийной продукции на российском рынке
Генеральный конструктор КБ	Разработка новой продукции Уникальные заказные разработки Конструкторское сопровождение продукции

Завод

Таблица. 3. 3 - Ключевые руководители их функциональные задачи и масштаб ответственности

Функциональные задачи	**Масштаб**	**Руководитель**
Управление	З	Директор завода, 1 заместитель директора - Главный инженер завода
Бухгалтерия	З	Главный Бухгалтер завода
Управление персоналом	З	Менеджер по персоналу
Материально техническое обеспечение (оперативное управление)	З	Менеджер МТО
Планирование и диспетчеризация производства	З	Менеджер ПДУ
Серийное производство	З	Начальники цехов
Единичное производство	З	Начальники цехов
Испытания	З	Начальники цехов
Управление запасами	З	Менеджер складского хозяйства
Ремонты и техническое обслуживание производственного оборудования	З	Менеджер ТОРО
Технологическая подготовка производства	З	Главный инженер завода
ИТ	З	Менеджер ИТ

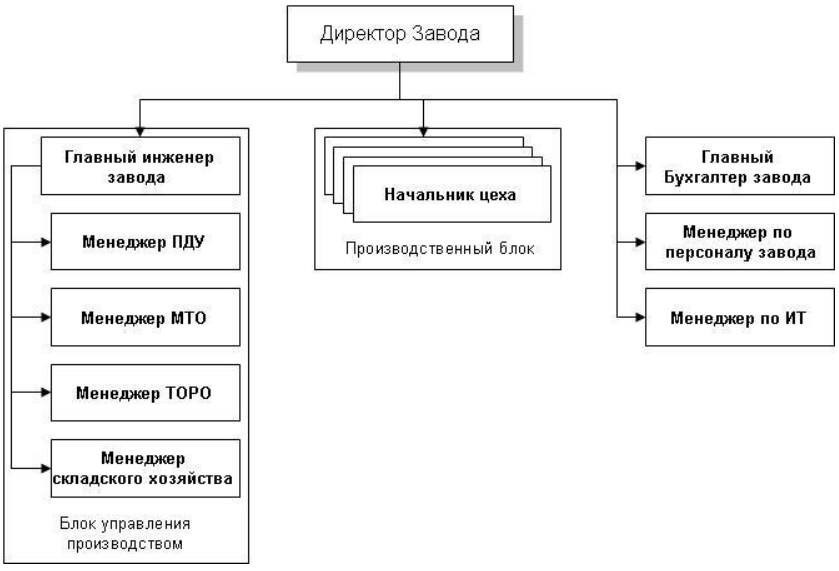


Рис.3. Организационная структура Завода

Торговый Дом

Таблица. 4. ТД - Ключевые руководители их функциональные задачи и масштаб ответственности

Функциональные задачи	**Масштаб**	**Руководитель**
Управление ТД	ТД	Директор ТД
Бухгалтерия	ТД	Главный Бухгалтер ТД
Управление персоналом	ТД	Менеджер по персоналу ТД
Управление продажами (приборы широкого применения)	ТД	Менеджеры филиалов
Управление товарными запасами	ТД	Менеджеры филиалов

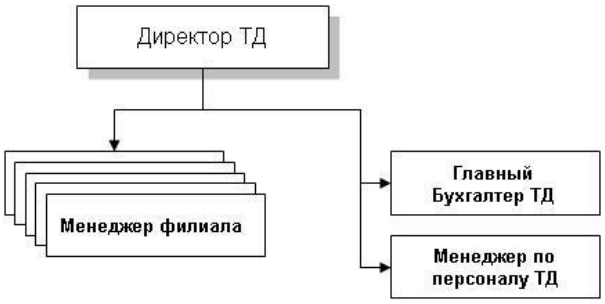


Рис.4. Организационная структура Торгового Дома

Конструкторское Бюро

Таблица. 5. КБ - Ключевые руководители их функциональные задачи и масштаб ответственности

Функциональные задачи	**Масштаб**	**Руководитель**
Управление КБ	КБ	Генеральный конструктор
Бухгалтерия	КБ	Главный Бухгалтер КБ
Управление персоналом	КБ	Менеджер по персоналу КБ
Проектирование приборов широкого применения	КБ	Главный конструктор серийных программ
Заказные разработки	КБ	Главный конструктор заказных разработок
ИТ	КБ	Менеджер ИТ КБ

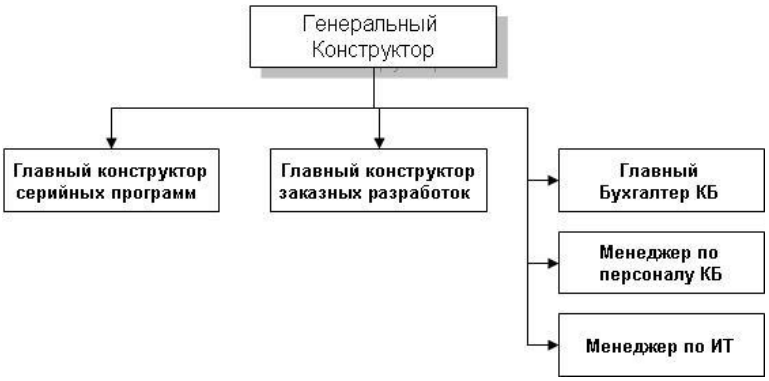


Рис.5. Организационная структура Конструкторского Бюро

История компании

Завод и КБ компании Электроприбор были созданы в 1980 году в рамках военной программы СССР в составе министерства приборостроения. В 80-е годы сложилась основная устойчивая кооперация завода и КБ со смежниками. К концу 80-х годов КБ

располагало хорошей конструкторской школой, ведущей разработки новой продукции, обладающей возможностями как военного, так и гражданского применения.

В 90-е годы завод и КБ устояли, так как продукция завода смогла найти рынок сбыта в России и в Европе. После кризиса 1998 года Завод и КБ были приватизированы руководством завода, и на их базе была образована компания ЗАО “Электроприбор”. Первоначально созданная организационная структура Компании (Рис. 1) принципиально не изменялась до 2003 года.

Продукция и производство

Компания производит 2 группы продукции

- Приборы широкого применения
- Приборы уникальные

Приборы широкого применения (группа А)

- Производство осуществляется крупными сериями.
- Каталог предлагаемых товаров - 20 товарных позиций.
- Средний цикл заказа
  - Минимальный технологический цикл – 5 рабочих дней.
  - Средний реальный производственный цикл – 20 рабочих дней.
- Структура производственных затрат по продуктам группы А (Таблица. 6.)

Таблица. 6. Структура производственных затрат по продуктам группы А

Вид затрат	%
Материалы и комплектующие	40
Заработная плата персонала	25
Ремонт и техническое обслуживание оборудования	20
Конструкторская и технологическая подготовка	15
Общие производственные затраты	100

- Средняя маржинальная прибыль – 15%.
- Разработка новой продукции. В разработке находится 1 проект новой продукции приборов широкого применения. Конструкторской и технической базой проекта являются предыдущие проекты и проекты уникальных разработок (группа Б). Ответственный за бизнес результаты этого проекта и координацию У, З и КБ является 1 зам генерального директора.

Приборы уникальные (группа Б)

- Производство осуществляется в единичных экземплярах под индивидуальные заказы.
- Средний цикл заказа
  - Средний реальный производственный цикл – 160 рабочих дней.
- Структура производственных затрат по приборам широкого применения (Таблица. 7.)

Таблица. 7. Структура производственных затрат по продуктам группы Б

Вид затрат	%
Материалы и комплектующие	20
Заработная плата персонала	45
Ремонт и техническое обслуживание оборудования	10
Конструкторская и технологическая подготовка	25

Общие производственные затраты	100

- Средняя маржинальная прибыль – 2%

Производственный процесс

Технология

Технологический процесс по каждому виду приборов включает следующие группы производственных процессов:

- Заготовительное производство,
- Обработка,
- Узловая сборка,
- Общая сборка.

В каждый группу производственных процессов встроены соответствующие процессы контроля и испытания. Заготовительное производство является общим для производства всех видов приборов (группы А и Б).

В каждом цехе завода имеются технологические участки для организации крупносерийного, мелкосерийного и единичного производства.

Оборудование

Средний уровень физической загрузки производственного оборудования завода за 2003 год

- Группа А – 70%
- Группа Б – 30%

Средний общий уровень износа производственного оборудования – 30%. К началу 2003 года на заводе был завершен проект по документированию и нормированию технологических процессов.

Запасы

Средний объем запасов за 2003 год – $30 млн. Этот объем запасов включает стоимость запасов по всем видам продукции (группы А и Б) по

- закупаемым материалам и комплектующим,
- незавершенному производству,
- готовой продукции.

Проблемы производства

Рост затрат по видам продукции (Таблица. 7.)

- Приборы широкого применения (группа А)
- Приборы уникальные (группа Б)

Таблица. 8. Рост затрат по видам (количество % в год)

Вид затрат	А	Б
Материалы и комплектующие	2	3
Заработная плата персонала	8	3
Ремонт и техническое обслуживание оборудования	10	2
Конструкторская и технологическая подготовка	0	5

Увеличение объема запасов

- Общий объем запасов увеличивается на 2% в год

Продажи и положение на рынке

Общий объем продаж компании за 2003 год - $80 млн. Компания продает свою продукцию на российском и европейском рынках.

Структура продаж

Таблица. 9. Структура продаж (%) по видам продукции за 2003 год

Вид продукции	Россия (%)	Европа (%)	Всего (%)
Приборы широкого применения (А)	60	10	70
Приборы уникальные (Б)	20	10	30
Выручка за 2003 год	80	20	100

80% объема продаж приборов широкого применения приходится на 3 товарные позиции из каталога (3 ходовых товара).

Таблица. 10. Структура продаж (количество клиентов) по клиентам за 2003 год

% объема продаж	Россия (кл)	Европа (кл)	Всего (кл)
80	10	3	13
20	700	1	701
Клиентов в 2003 году	710	4	714

80% объема продаж приходится на 13 клиентов, с которыми исторически выстроены долгосрочные отношения. Из 10 крупных российских клиентов за 2003 появился 1 новый. (2002 – 9 крупных клиентов, 2003 появился еще 1 новый крупный клиент).

Рынок России

Жесткая конкуренция. Идет постоянное обновление товарного ряда. В год появляется 2 новые товарные позиции.

Компания Электроприбор занимает 3 место на российском рынке соответствующих приборов. Ее доля составляет 12%. Этот рынок растет со скоростью 17% в год. Ей удается удерживать качество своей продукции на уровне не ниже чем у лидеров рынка.

- Лидер рынка (российский конкурент) занимает 25% рынка. Его конкурентное преимущество – низкая цена.
- Второй номер на рынке (российский конкурент) занимает 15% рынка. Его конкурентное преимущество – высокая дисциплина поставок.

Конкурентное преимущество Компании Электроприбор российском рынке – возможность создания уникальных приборов высокого качества.

Рынок Европы

Жесткая конкуренция. Рынок стабилен и не растет.

Доля компании на европейском рынке ничтожно мала. Исторически сложившиеся отношения с 3 клиентами, которые покупают приборы широкого применения и уникальные приборы.

В 2003 году появился 1 новый клиент, которому потребовалась уникальная разработка прибора.

Проблемы сбыта

Проблемы на российском рынке

- Компания ежегодно теряет долю рынка на 2%.
- Коммерческие издержки продаж растут на 2% в год.
- Дебиторская задолженность клиентов растет на 3% в год.
- Клиенты стали чаще менять требуемые сроки поставки, а компания стала чаще срывать определенные контрактами сроки поставки.
- На российском рынке появились мелкие производители приборов широкого применения (группа А), незаконно копирующие продукцию компании (изготовление

контрафакта). Эти компании оказывают давление на лидеров рынка, снижая их цены и нанося удар по репутации.

- Имеется информация о планах крупных западных компаний конкурентов по выходу на российский рынок с продукцией аналогичной нашей компании.

Проблемы на европейском рынке

- Имеется информация о планах смены руководства в 2 компаниях европейских партнеров.
- На европейском рынке агрессивно продвигаются китайские компании, имеющие главное конкурентное преимущество – низкая цена.

Персонал

Численность и демография

Средние фактические характеристики персонала организаций компании приведены на 2003 г. по уровням управления (Таблица. 11.)

- Высшее руководство
- Оперативное управление
- Операционная деятельность

Таблица. 11. Средние фактические характеристики персонала организаций компании

Организация	Численность (чел)	Возраст (лет)	Стаж отраслевой (лет)	Стаж на предприятии (лет)	Место положения
УК Высш. руководство Оперативное упр. Операционная деят.	100	 50 35 28	 20 10 2	 15 3 2	Москва
З Высш. руководство Оперативное упр. Операционная деят.	1000	 55 50 30	 30 20 10	 25 15 5	Вологодская область
ТД Высш. руководство Оперативное упр. Операционная деят.	60 (общая численность)	 30 25 25	 3 2 1	 3 2 1	Москва, Санкт Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Новосибирск
КБ Высш. руководство Оперативное упр.	60	 55 50 35	 30 20 15	 25 20 15	Москва

Операционная деят.					
Всего	1120				

Завод компании располагается в областном центре и не является градообразующим предприятием. Уровень безработицы в городе на 2003 г. – 5%.

Доля общих управленческих и коммерческих затрат компании (управленческие + коммерческие затраты) на 2003 г. – 10% от общих производственных затрат. К управленческим + коммерческим затратам относятся затраты на персонал по следующим группам (Таблица. 11.1)

Таблица. 11.1 Группы персонала, относящиеся к управленческим + коммерческим затратам

Организация и группа персонала	Управленческие + коммерческие затраты	Затраты на производственный + вспомогательный персонал
УК		
Высш. руководство	+	
Оперативное упр.	+	
Операционная деят.	+	
З		
Высш. руководство	+	
Оперативное упр.	+	
Операционная деят.		+
ТД		
Высш. руководство	+	
Оперативное упр.	+	
Операционная деят.	+	
КБ		
Высш. руководство	+	
Оперативное упр.	+	
Операционная деят.		+

Проблемы персонала

Идет рост фактической численности по организациям по группам: оперативное управление и операционная деятельность.

- УК – 20 чел в год
- З – 15 чел в год
- ТД – 10 чел в год
- КБ – 1 чел в год

Самые квалифицированные работники З и КБ приближаются к пенсионному возрасту.

Идет рост общих управленческих и коммерческих затрат компании (управленческие + коммерческие затраты) на 5% в год.

Снабжение и кооперация

Структура поставок

Основное производство

- Для производства всех видов продукции компания закупает материалы и комплектующие изделия по 1000 различным наименованиям (позициям). Закупки производятся напрямую у 200 поставщиков.
- 80% объема ($) всех закупок производится у 50 поставщиков. При этом на этих 50 поставщиков приходится 50% всех закупаемых компанией позиций материалов и комплектующих изделий.
- Из 1000 закупаемых компанией позиций только 30% имеют возможность альтернативных закупок через других поставщиков.
- 20% объема ($) всех закупок приходится на 10 европейских поставщиков, у которых закупаются критически важные позиции, не имеющие отечественных аналогов.

Техническое Обслуживание Ремонт Оборудования и Технологическая Подготовка Производства (ТОРО и ТПП)

- Для ТОРО и ТПП компания закупает материалы, комплектующие изделия, оборудование и услуги по 10000 различным позициям. Закупки производятся напрямую у 400 поставщиков.
- 70% объема ($) всех закупок производится у 100 поставщиков. При этом на этих 100 поставщиков приходится 50% всех закупаемых компанией позиций для ТОРО и ТПП.
- Из 10000 закупаемых компанией позиций только 40% имеют возможность альтернативных закупок через других поставщиков.
- 20% объема ($) всех закупок приходится на 30 европейских поставщиков, у которых закупаются критически важные позиции, не имеющие отечественных аналогов.

Рынок поставок

Основное производство

- Рынок поставок является высоко конкурентным. Практически все российские поставщики компании Электроприбор являются общими и для ее конкурентов.
- Компания имеет конкурентное преимущество – давние партнерские кооперационные связи, заложенные еще эпоху СССР. На этих партнеров – поставщиков приходится 40% ($) объема закупок компании.

ТОРО и ТПП

- Рынок поставок является высоко конкурентным. Практически все российские поставщики компании Электроприбор являются общими и для ее конкурентов и поставляют материалы, комплектующие изделия, оборудование общего назначения.

Проблемы снабжения и кооперации

Проблемы на рынке поставок для основного производства, ТОРО и ТПП являются общими

- Закупочные цены растут на 5% в год.
- Коммерческие издержки снабжения растут на 2% в год.
- Кредиторская задолженность перед поставщиками растет на 3% в год.
- Поставщики стали чаще переходить к краткосрочным договорам.

Информационные Технологии

В начале 90-х годов в компании была создана ИТ служба, которая вела активные самостоятельные разработки информационных систем.

Существующая прикладная ИТ архитектура

Таблица 12. Реестр бизнес приложений и их функциональность.

Название приложения	Подразделение пользователь	Программная платформа
Корпоративная НСИ	УК	Самостоятельная разработка
Бухгалтерия	УК, З, ТД, КБ	Самостоятельная разработка на базе 1С
Кадры	УК, З, ТД, КБ	Самостоятельная разработка на базе 1С
Табель	УК, З, ТД, КБ	Самостоятельная разработка
Зарплата	УК, З, ТД, КБ	Самостоятельная разработка на базе 1С
Запасы	УК, З, ТД, КБ	Самостоятельная разработка
Снабжение	УК, З, КБ	Самостоятельная разработка
Сбыт	УК, ТД	Самостоятельная разработка, Web приложение
Конструктор	З, КБ	CAD Autodesk
Делопроизводство	УК, З, ТД, КБ	Самостоятельная разработка, Web приложение
Web site	УК, ТД	Самостоятельная разработка, Web приложение
Почта	УК, З, ТД, КБ	Microsoft Exchange /
Service Desk	УК, З, ТД, КБ	Самостоятельная разработка, Web приложение

Описание функциональности бизнес приложений содержится в Приложени1.

Существующая ИТ инфраструктура

К 2003 году закончен проект по модернизации корпоративной ИТ инфраструктуры.

- Корпоративные сервера. В УК и З все бизнес приложения переведены на новые модернизированные сервера IBM с повышенной производительностью и надежностью.
- Корпоративная сеть. Во всех организациях компании проведена локальная сеть (LAN) достаточной пропускной способности. Локальные сети организаций связаны через глобальную сеть (WAN) на базе интернет с обеспечением выделенных защищенных каналов (VPN) высокой пропускной способности.
- Информационная безопасность. В компании разработана и принята политика информационной безопасности которая обеспечивается на уровне ИТ инфраструктуры.

Управление ИТ

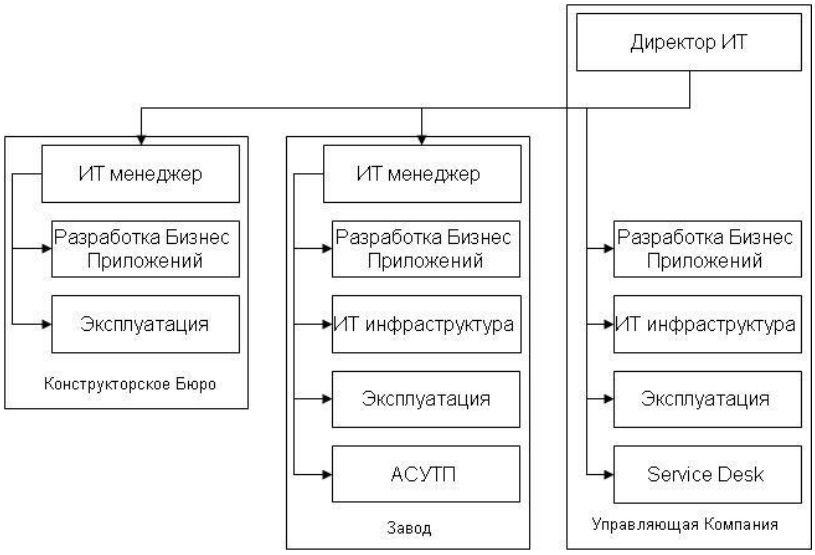


Рис.6. Организационная структура корпоративной ИТ службы

Торговый Дом не имеет собственного ИТ подразделения. Он находится на обслуживании ИТ подразделения УК и местных системных интеграторов, работающих по сервисным контрактам.

Ответственность ИТ подразделений

- Таблица 13. Управляющая Компания

Бизнес приложение	Контракты закупок и сервиса	Разработка и модернизация	Эксплуатация и поддержка
Корпоративная НСИ	У	У	У
Бухгалтерия	У	У	У
Кадры	У	У	У
Табель	У	У	У
Зарплата	У	У	У
Запасы	У	У	У
Снабжение	У	У	У
Сбыт	У	У	У
Конструктор			
Делопроизводство	У	У	У
Web site	У	У	У
Почта	У	У	У
ИТ инфраструктура	У	У	У
Service Desk	У	У	У

- Таблица 14. Завод

Бизнес приложение	Контракты закупок и сервиса	Разработка и модернизация	Эксплуатация и поддержка
Корпоративная НСИ	У	У	У
Бухгалтерия	У	З	З
Кадры	У	З	З
Табель	У	З	З
Зарплата	У	З	З
Запасы	У	У	З
Снабжение	У	У	З
Сбыт	У	У	З
Конструктор	У	КБ	З
Делопроизводство	У	У	У
Web site	У		
Почта	У	У	У
ИТ инфраструктура	У	У	З
Service Desk	У	У	У

- Таблица 15. Торговый Дом

Бизнес приложение	Контракты закупок и сервиса	Разработка и модернизация	Эксплуатация и поддержка
Корпоративная НСИ	У	У	У
Бухгалтерия	У	У	У
Кадры	У	У	У
Табель	У	У	У
Зарплата	У	У	У
Запасы	У	У	У
Снабжение			
Сбыт	У	У	У
Конструктор			
Делопроизводство	У	У	У

Web site	У	У	У
Почта	У	У	У
ИТ инфраструктура	У	Местные ИТ компании	Местные ИТ компании
Service Desk	У	У	У

- Таблица 16. Конструкторское Бюро

Бизнес приложение	Контракты закупок и сервиса	Разработка и модернизация	Эксплуатация и поддержка
Корпоративная НСИ	У	У	У
Бухгалтерия	У	КБ	КБ
Кадры	У	КБ	КБ
Табель	У	КБ	КБ
Зарплата	У	КБ	КБ
Запасы	У	У	У
Снабжение	У	У	У
Сбыт			
Конструктор	У	КБ	КБ
Делопроизводство	У	У	У
Web site	У	У	У
Почта	У	У	У
ИТ инфраструктура	У	У	У
Service Desk	У	У	У

Руководство ИТ не имеет явно выраженной ИТ стратегии.

Проблемы ИТ

Бизнес приложения

- Увеличивается количество сбоев бизнес приложений.

ИТ инфраструктура

- Существенных проблем в работе ИТ инфраструктуры нет.

Управление ИТ

- Увеличивается поток заказов бизнес подразделений на доработку приложений,
- Увеличивается количество претензий бизнес подразделений по срокам и качеству исполнения своих заказов.

- Увеличивается количество претензий к местным системным интеграторам по взаимодействию с корпоративной службой Service Desk.

1. Описание компании

Решение руководства компании

Видение

Видение руководства компании проблем управления.

- Слабые и неустойчивые горизонтальные связи между организациями;
- Слабая система принятия управленческих решений (медлительность в согласовании и принятии решений, наличие «подвешенных» вопросов, нежелание руководителей брать на себя ответственность, малопродуктивные совещания);
- Слабая система планирования и контроля исполнения планов;
- Недостаточные информационные потоки – как «по вертикали», так и в особенности «по горизонтали»;
- Проблемы системы управления персоналом (слабо поставлена кадровая работа, руководящий кадровый состав формируется по отраслевому принципу, отсутствуют современные системы мотивации);
- Слабо поставлена маркетинговая работа на рынке группы А (анализ рынка и конкурентов производится редко, маркетинговые результаты не являются существенным критерием принятия стратегических, инвестиционных решений).

Высшее руководство компании не имеет явно выраженной бизнес стратегии.

Решение и ожидания

- Генеральный директор, узнав о программах развития конкурентов и партнеров, принял решение о начале проекта по внедрению ERP системы в организациях компании.
- Он ожидает, что проект послужит мощным стимулом для развития компании и решения ее текущих проблем.
- После 3 месяцев анализа рынка ERP систем и услуг по внедрению было принято решение о реализации проекта силами системного интегратора.
- Была выбрана конкретная ERP система и российский системный интегратор. Критерий выбора: репутация, опыт, личное знакомство с руководством системного интегратора.
- Функциональная архитектура выбранной ERP системы приведена в Приложении 1. Информационная архитектура – в Приложении 2.
- Предполагается, что постановку задачи перед системным интегратором должна ставить команда компании, представляющая ее долгосрочные интересы.

Поручение

Генеральный директор приказал.

- Сформировать рабочие группы из сотрудников организаций компании с целью разработки предложений по реализации проекта.
- Через 1 месяц рабочие группы должны выступить перед Советом Директоров с защитой своих предложений.
- Предполагается, что основу проектной группы со стороны компании должны составить члены этой рабочей группы. За предложения им придется отвечать тем, что его надо им самим будет реализовывать в жизнь.

Рабочая группа должна ответить на следующие вопросы:

- Цель проекта: целевые экономические показатели и способ их достижения.
- Очередность ввода в эксплуатацию: Последовательность внедрения модулей ERP системы и/или доработки существующих бизнес приложений. Очередность также включает перечень и последовательность возможных смежных мероприятий, например, преобразование бизнес процессов, организационных структур, обучение, стимулирование, изменение форм работы с клиентами/поставщиками, и др.

- Границы проекта: перечень организаций, охватываемых проектом, перечень внедряемых модулей ERP системы и/или дорабатываемых существующих систем.
- Спонсор проекта.
- Получающаяся в результате внедрения прикладная и информационная архитектура всего ИТ решения.
- Бизнес риски предлагаемого решения.

Роли

- Спонсор проекта должен быть предложен из состава членов Совета Директоров компании за исключением Генерального Директора (Таблица 2.). Генерального Директора компании в качестве спонсора проекта не рассматривать.
- Члены рабочей группы – представители бизнес подразделений компании. В нее могут входить и представители ИТ службы. Главное, что в ней нет внешних консультантов. Рабочая группа предлагает решение исходя не из интересов внешних подрядчиков, а бизнеса своей компании, в которой они предполагают работать и дальше.

Параметры проекта кейса

- Старт проекта – январь 2004 г.
- Сроки – 4 календарных года. (окончание проекта – конец декабря 2007 г.)
- Общий бюджет проекта - $3 млн.
- Стоимость решения. Так как выбрана система конкретного производителя и конкретный системный интегратор, то определилась и стоимость решения. Стоимость решения по модулям определена в Приложении 3.

Допущения кейса

- Сроки.

o Проект разделен на 2 фазы по 2 года каждая. Очередность ввода в эксплуатацию и смежных мероприятий означает, что их (модули и мероприятия) нужно отнести к одной из 2-х фаз проекта. Последовательность внутри каждой фазы рассматривать не обязательно.

o Каждый модуль и мероприятие должны быть реализованы только в одну из фаз. Нельзя начать внедрение модуля в одной фазе, а закончить в другой.

- Бюджет

o В каждую фазу проекта можно потратить не более $1,5 млн. Можно и меньше.

o Запрещено переносить остаток с одной фазы на другую. Остаток “сгорает”.

- Стоимость

o Указанная в Приложении 3. стоимость внедрения модулей является фиксированной и не зависит от количества и стоимости лицензий на модуль, количества рабочих мест, территориального распределения решения, необходимости доработки функциональности модуля.

o Если принимается решение о доработке своими силами существующих приложений, то считается, что затраты на это относятся не на данный проект, а на текущую зарплату ИТ службы. То есть для проекта такие разработки в рамках кейса считаются “бесплатными”. Смежные мероприятия в рамках кейса также рассматриваются как “бесплатные”

o В рамках кейса считается, что после проведенной модернизации параметров ИТ инфраструктуры вполне достаточно для внедрения ERP системы. То есть затраты на ИТ инфраструктуру равны нулю.

- Экономическая ситуация

o Макроэкономическая ситуация на российском и европейском рынках стабильная и спокойная.

o О будущем экономическом кризисе 2008 – 2009 никто не знает и не предполагает.

3. Постановка задачи.

Перечень ожидаемых результатов

Задание 1.

Сформируйте структурированное проблемное поле.

- Определите перечень сильных и слабых сторон компании, а также их источники. Укажите не менее 5 слабых и сильных сторон компании.
- Проведите ранжирование слабых и сильных сторон компании.

Пример выполнения задания.

Сильные стороны компании	Источник (причина)	Ранг важности
З и КБ располагает квалифицированным составом исполнителей и руководителей среднего звена	Руководству компании в период 90-х годов удалось сохранить основной кадровый состав З и КБ. В городе, где располагается завод, нет предприятий, у которых востребована столь высокая квалификация, какая есть у работников завода.	4

Слабые стороны компании	Источник (причина)	Ранг важности
Самые квалифицированные работники З и КБ приближаются к пенсионному возрасту	В течение 90-х годов на З и КБ не было притока молодых специалистов. Появляющиеся молодые специалисты ориентируются на работу в ТД и УК.	5

Задание 2.

Определите цели проекта.

- Ожидаемое событие: экономический показатель и его (качественная) динамика, номер года начала динамики.
- Механизм достижения цели (за счет чего достигается цель).
- Выделите не более 3 целей и определите их возможную иерархию.

Пример выполнения задания.

Цель	Механизм достижения	Иерархия
Увеличение доли рынка приборов широкого использования	За счет обеспечения конкурентных цен (Конкурент №1) За счет обеспечения высокой дисциплины поставок (Конкурент №2)	Зависит от достижения цели …

Задание 3.

Определите состав, очередность и границы мероприятий по фазам проекта.

- Внедряемые модули ERP системы, дорабатываемые существующие системы, организационные мероприятия.

- Состав организаций, где проводится мероприятие.
- Обоснуйте выбор решения. Укажите механизм влияния предложенного решения на выбранные в задании 2 целевые экономические показатели.

Пример выполнения задания.

Мероприятие	Фаза 1. 2004 - 5	Фаза 2. 2006 - 7
Управление персоналом	У, З, ТД	
Делопроизводство	У, З, КБ, ТД	
…		
Сумма затрат по проекту (млн. $)	1,5	

Задание 4.

Определите статус управления проектом - спонсора проекта.

- Должность из состава члена совета директоров компании.
- Обоснуйте выбор решения. Объясните,
  - почему заявленные цели проекта ему будут близки, и
  - почему ему хватит полномочий для управления проектом.

Максимальный объем полномочий руководителя проекта определяется полномочиями и доступностью спонсора проекта.

Пример выполнения задания.

- Спонсор проекта - 1 Зам. Генерального Директора
- Обоснование имеет после Генерального Директора максимальный объем полномочий, так как исполняет обязанности Генерального Директора в его отсутствии.
- Есть проблема: Управление персоналом и Делопроизводство – слишком “мелко” для 1 Зам. Генерального Директора.

Задание 5.

Определите итоговую ИТ архитектуру решения для компании.

- Какие функциональные области бизнеса компании, какими поддерживаются решениями: модулями ERP системы или старыми системами.
- Укажите, будут ли дорабатываться модули ERP системы и/или старые системы по
  - созданию (модификации) функциональности,
  - интеграции модулей ERP системы и/или старых систем.
- Если между модулями ERP системы и/или старыми системами поддерживается сильная интеграция, укажите по каким бизнес объектам (Приложение 2).

Пример выполнения задания.

Функциональная задача	Модуль ERP	Старая система
Управление финансами		+
Бюджетирование		
Управление персоналом	+	
Управление запасами	+	
Управление снабжением	+	
Управление сбытом	+	
Управление взаимоотношениями с клиентами		
Управление производством	+	
Управление ТОРО		
Делопроизводство	+	
Конструкторское и технологическое проектирование		+
Корпоративные коммуникации		+
Service Desk		+

Задание 6.

Определите состав рисков проекта.

- Определите новые проблемы, которые возникнут у высшего руководства компании (уровень совета директоров) в результате реализации Вашего решения.
- Мероприятия по снижению риска.

Риск должен быть значим для уровня топ менеджмента. Укажите хотя бы 3 риска.

Пример выполнения задания.

Риск	Мероприятия по снижению риска
Появление большей зависимости бизнеса от технической надежности КИС. Остановка КИС приведет к остановке бизнес процессов. На лоскутном одеяле при старых системах такой сильной зависимости не было.	Использование решений повышенной надежности. Использование технических резервных центров ИТ. Создание собственной центра компетенции по развитию и поддержке КИС.

Методические рекомендации по выполнению кейса

Задание 1.

Проведите оценку динамики затрат и доходов компании (Таблица 17.)по годам 2004 – 2007 г. по сценарию “что будет происходить, если ничего не делать”, то есть будут действовать все тенденции выявленные в 2003 г..

Таблица 17. Динамика затрат и доходов.

Статья (млн $)	2004	2005	2006	2007

Объемы продаж компании				
Приборы широкого использования				
Уникальные приборы				
Общие затраты				
Управленческие и коммерческие затраты				
Группа А				
- Материалы и комплектующие				
- Заработная плата персонала				
- Ремонт и техническое обслуживание оборудования				
- Конструкторская и технологическая подготовка				
Группа Б				
- Материалы и комплектующие				
- Заработная плата персонала				
- Ремонт и техническое обслуживание оборудования				
- Конструкторская и технологическая подготовка				
Валовая прибыль (Объемы продаж - Общие затраты)				

Допущение кейса. При оценке динамики дохода и затрат пренебрегаем действием

- Налогов (= 0)
- Таможенных пошлин (= 0)
- Колебанием курса валют (= 0)

Расчеты произвести в MS Excel.

Задание 2.

Для выявления механизмов достижения заявленных целей определите вид бизнес конфигурации компании и ее основных цепочек создания ценности. Для проведения конфигурационного анализа воспользуйтесь материалами курса “Экономика корпоративной информатизации” с описанием подхода Г. Минцберга.

Задание 3.

Для обоснования выбранного решения определите, как влияют на экономические показатели компоненты предложенной архитектуры. Объясните, например, как использование функций Управления персоналом и Делопроизводства и/или их интеграция в Указанных организациях сможет повлиять на снижение затрат или повышение дисциплины поставок.

Для проведения анализа воспользуйтесь:

- Материалами курса “Экономика корпоративной информатизации” с описанием функционирования типов ИТ архитектур в разных бизнес конфигурациях,
- Описанием функциональности модулей ERP системы (Приложение 1.),
- Описанием информационной архитектуры ERP системы (Приложение 2.)

Задание 4.

Для обоснования выбранного решения проведите анализ полномочий (функциональные обязанности и иерархия подчинения) на их соответствие предлагаемым мероприятиям и заявленным целям. Также полезно выявить их наиболее острые проблемы.

Для проведения анализа воспользуйтесь Разделом 3. Описание компании.

Задание 5.

Для проведения анализа воспользуйтесь Приложением 2. Информационная архитектура ERP системы.

Задание 6.

Для проведения анализа воспользуйтесь материалами курса “Экономика корпоративной информатизации” с описанием ограничения различных типов ИТ архитектур в разных бизнес конфигурациях.

Приложение 1. Функциональная архитектура ERPсистемы.

В приведенной таблице указаны функциональные задачи, решаемые модулями внедряемой ERP-системы и аналогичные задачи, решаемые в рамках существующих на предприятии бизнес приложений.

Таблица. 21. Состав существующих бизнес приложений (КИС) компании и соответствие их функциональности функциональности модулей ERP-системы.

Модули ERP-системы	Существующая КИС
Управление финансами (контроллинг)	
Ведение Главной Книги	Бухгалтерия
Учет работы с контрагентами	Бухгалтерия, Корпоративная НСИ
Управление денежными потоками	
Управление основными средствами	
Бюджетирование	
Консолидация учетных данных	
Финансовое планирование	
Контроль исполнения бюджета	
Управление персоналом	
Ведение кадрового учета	Кадры
Организационные структуры и штатное расписание	
Зарплата и система стимулирования	Зарплата
Учет рабочего времени	Табель
Управление развитием и обучением	

Управление запасами (закупаемые и производимые материалы и комплектующие изделия, товары)	
Ведение справочников номенклатурных позиций	Запасы, Корпоративная НСИ
Прием и отпуск мат.ценностей	Запасы
Операции с запасами (движение между складами)	
Инвентаризация запасов	
Управление снабжением	
Управление поставщиками	Снабжение, Корпоративная НСИ
Управление заказами на приобретение	Снабжение
Операции получения	Снабжение
Управление сбытом	
Управление заказчиками	Сбыт, Корпоративная НСИ
Управление заказами	Сбыт
Ценообразование	
Управление отгрузкой	Сбыт
Управление взаимоотношениями с клиентами	
Call центр	
Индивидуальный маркетинг	
Ведение индивидуальных отношений	
Электронные продажи	
Управление производством	
Описание состава изделия и технологии его производства	
Управление производственными заданиями	
Производственное планирование (производственных заданий и мощностей)	
Управление производственными затратами	
Контроль качества материалов и продукции	
Управление техническим обслуживанием ремонтом и оборудования (ТОРО)	
Учет обслуживаемых активов	
Учет и описание производственного оборудования и технологии его обслуживания	
Учет работ ТОРО	
Календарное планирование работ ТОРО	
Управление затратами на ТОРО	
Управление взаимоотношениями с сервисными организациями	
Делопроизводство	
Ведение Нормативно Справочных Документов	
Создание и оформление документов	
Согласование и утверждение документов	
Регистрация и учет документов	Делопроизводство
Публикация и рассылка документов	
Контроль исполнения документов	Контроль исполнения

Текущее хранение документов	
Архив документов	

- Функциональность модулей ERP системы полностью соответствуют функциональным задачам бизнес подразделений компании. Функциональность ERP системы может быть внедрена без доработок, методом настроек.
- Функциональность модулей ERP системы полностью покрывает функциональность каждой из существующих бизнес приложений.

Отдельные прикладные системы, не входящие в ERP систему

Таблица. 22. Состав существующих бизнес приложений (КИС) компании и описание их функциональности.

Функциональные задачи бизнеса	Существующая система
Конструкторское и технологическое проектирование	
Управление составом изделия (PDM)	
Разработка чертежей и моделей (CAD)	Конструктор
Разработка технологии изготовления изделий по моделям и чертежам (CAM)	
Управление проектами (PMS)	
Инженерное моделирование (CAE)	
Корпоративные коммуникации	
Почта	Почта
Расписания	
Телеконференции	
Внешний Web site	Web site
Внутренний Web портал	
Service Desk	
Call центр	
Прием заявок и сообщений	Service Desk
Управление инцидентами	Service Desk
Управление проблемами	

Приложение 2. Информационная архитектура ERP системы.

Предлагаемая ERP-система является сильно интегрированной и обеспечивает минимальное дублирование данных между модулями. Данные заводятся и хранятся в одном модуле, а все остальные ими пользуются и добавляют свои наборы данных. Например, любой заказчик должен быть сначала заведен в справочник контрагентов финансового модуля, а потом, когда он появится в справочнике заказчиков модуля управления сбытом, ему там будет добавлены необходимые наборы данных от сбыта.

В приведенной таблице указаны ключевые интегрирующие информационные бизнес объекты ERP-системы и модули их первичного происхождения.

Таблица. 23. Информационная архитектура ERP системы.

Модули ERP-системы	Основные интегрирующие бизнес объекты
Управление финансами (контроллинг)	
Ведение Главной Книги	План счетов
Учет работы с контрагентами	Контрагенты
Управление денежными потоками	

Управление основными средствами	Активы
Бюджетирование	
Консолидация учетных данных	Центры ответственности (Подразделения), Бюджетные статьи (План счетов)
Финансовое планирование	
Контроль исполнения бюджета	
Управление персоналом	
Ведение кадрового учета	Сотрудники и их назначения
Организационные структуры и штатное расписание	Подразделения и должности
Зарплата и система стимулирования	Начисления и удержания, (Бюджетные статьи), (План счетов)
Учет рабочего времени	
Управление развитием и обучением	
Управление запасами (закупаемые и производимые материалы и комплектующие изделия, товары)	
Ведение справочников номенклатурных позиций	Номенклатурные позиции
Прием и отпуск мат.ценностей	
Операции с запасами (движение между складами)	
Инвентаризация запасов	
Управление снабжением	
Управление поставщиками	Поставщики (Контрагенты)
Управление заказами на приобретение	Заказы снаб., (Номенклатурные позиции)
Операции получения	Партии снаб., (Номенклатурные позиции)
Управление сбытом	
Управление заказчиками	Заказчики (Контрагенты)
Управление заказами	Заказы сбыт., (Номенклатурные позиции)
Ценообразование	(Номенклатурные позиции)
Управление отгрузкой	Партии сбыт., (Номенклатурные позиции)
Управление взаимоотношениями с клиентами	
Call центр	Заказчики
Индивидуальный маркетинг	Заказчики
Ведение индивидуальных отношений	Заказчики
Электронные продажи	Заказчики
Управление производством	
Описание состава изделия и технологии его производства	Состав изделий (Номенклатурные позиции), (Технологические цепочки производства)
Управление производственными заданиями	Производственные задания (Заказы)
Производственное планирование (производственных заданий и мощностей)	Производственные задания, (производственное оборудование)
Управление производственными затратами	Статьи затрат (План счетов)
Контроль качества материалов и продукции	

Управление техническим обслуживанием ремонтом и оборудования (ТОРО)	
Учет обслуживаемых активов	Состав производственного оборудования (Активы) (Номенклатурные позиции), технологические цепочки обслуживания
Учет и описание производственного оборудования и технологии его обслуживания	
Учет работ ТОРО	
Календарное планирование работ ТОРО	Статьи затрат (План счетов)
Управление затратами на ТОРО	Подрядчики (Контрагенты)
Управление взаимоотношениями с сервисными организациями	
Делопроизводство	
Ведение Нормативно Справочных Документов	
Создание и оформление документов	(Сотрудники), (Подразделения и должности)
Согласование и утверждение документов	(Сотрудники), (Подразделения и должности)
Регистрация и учет документов	(Сотрудники), (Подразделения и должности), (Контрагенты)
Публикация и рассылка документов	
Контроль исполнения документов	(Сотрудники), (Подразделения и должности)
Текущее хранение документов	
Архив документов	

Приложение 3. Стоимость внедрения модулей ERP

Таблица. 24. Стоимость внедрения каждого модуля ERP системы.

Модули ERP-системы	Стоимость млн.$
Управление финансами	0,50
Бюджетирование	0,50
Управление персоналом	0,75
Управление запасами	0,50
Управление снабжением	0,50
Управление сбытом	0,25
Управление взаимоотношениями с клиентами	0,50
Управление производством	0,50
Управление техническим обслуживанием ремонтом и оборудования (ТОРО)	0,75
Делопроизводство	0,25
Общая стоимость	**5,00**

Допущения оценки стоимости.

- Стоимость внедрения модулей является фиксированной и не зависит от количества и стоимости лицензий на модуль, количества рабочих мест,

территориального распределения решения, необходимости доработки функциональности модуля.

- Если принимается решение о доработке своими силами существующих приложений, то считается, что затраты на это относятся не на данный проект, а на текущую зарплату ИТ службы. То есть для проекта такие разработки в рамках кейса считаются “бесплатными”. Смежные мероприятия в рамках кейса также рассматриваются как “бесплатные”.
- В рамках кейса считается, что после проведенной модернизации параметров ИТ инфраструктуры вполне достаточно для внедрения ERP системы. То есть затраты на ИТ инфраструктуру равны нулю.

Тема 5.3. Организация ИТ-департамента.

Промежуточная аттестация по теме «Организация ИТ-департамента» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя выполнение задания.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если ответ на задание четко сформулирован, перечислены все первоочередные мероприятия, необходимые организационно-распорядительные документы, критерии показывающие, что проблемы решена, задание сдано в срок.

Оценка «хорошо» выставляется, если ответ на задание не содержит хотя бы одного из перечисленных пунктов или задание не сдано в срок.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если ответ на задание не полный, экзаменатор дополняет необходимые первоочередные мероприятия, организационно-распорядительные документы, критерии показывающие, не названы критерии, показывающие, что проблема решена, задание не сдано в срок.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задание не выполнено

Кейс. Ситуация:

Среднее предприятие с большим количеством бизнес-процессов

- Почти десяток разнообразных информационных систем (все системы взаимосвязаны)
- ИТ-служба:
  - отдел системного администрирования
  - отдел внедрения и сопровождения ПО
- Направления в ОВС ПО:
  - Бухучет, кадровый учет, зарплата
  - Оперативный учет
  - Учет и управление автотранспортом
  - Электронный документооборот
- Постоянные доработки учетных систем

Симптомы:

- Простои бизнес-подразделений, пока ищут компетентного сотрудника
- Долгое ожидание выполнения заявок
- Незафиксированные заявки
- Утрата невыполненных и незафиксированных заявок
- Споры по срокам открытия и выполнения заявок
- Неэффективность сотрудников
- Долгая адаптация новых сотрудников

Причины:

- «Зоопарк» систем приводит к большому потоку заявок на техподдержку

- Заявки поступают к разным сотрудникам (по специализации)
- Нет единой точки входа
- Нет системы приоритизации
- Нет системы учета заявок и контроля их исполнения
- Слабое знание используемых систем бизнес-подразделениями
- Большие промежутки между выполнением некоторых задач – утрата навыков

Задание:

- Дать предложения по преодолению проблем
- Перечислить первоочередные мероприятия
- Перечислить необходимые организационно-распорядительные документы
- Назвать критерии, показывающие, что проблемы решены

Тема 5.4. Методология ITIL.

Промежуточная аттестация по теме «Методология ITIL» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя прохождение тестирования.

Оценка «отлично» выставляется, если на тест дано более 80% правильных ответов.

Оценка «хорошо» выставляется, если на тест дано более 60% правильных ответов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если на тест дано более 50% правильных ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если на тест дано менее 50% правильных ответов.

Примерные вопросы тестирования:

1 Данные от каких процессов должны учитываться Управлением уровнем услуг при обсуждении Соглашений об уровне услуг (SLA)?

a) Всех остальных процессов ITIL
b) Только Управления мощностями и Управления доступностью
c) Только Управления инцидентами и Управления проблемами
d) Только Управления изменениями и Управления релизами и развертыванием

2 Какое из нижеперечисленных утверждений о стандартном изменении НЕ ВЕРНО?

a) Стандартное изменение - это изменение, для которого метод реализации предварительно одобрен Управлением изменениями
b) Одобрение для каждого случая стандартного изменения будет выдаваться уполномоченным лицом для этого изменения
c) Стандартные изменения обычно не рискованны и хорошо понятны
d) Стандартные изменения инициируются только Управлением инцидентами

3 Какое из нижеперечисленных утверждений о персонале Службы Service Desk ВЕРНО?

a) Персонал Службы Service Desk требует меньшего обучения, нежели другие сотрудники ИТ-подразделения
b) Персонал Службы Service Desk должен представлять взгляды заказчика во время обсуждений Соглашения об уровне услуг (SLA)
c) Понимание бизнес-культуры и приоритетов бизнеса существенно для качественной работы персонала Службы Service Desk
d) Технические навыки более важны для персонала Службы Service Desk, чем бизнес-навыки или навыки межличностного общения

4 Какое из нижеперечисленных утверждений о спросе на ИТ-услуги ВЕРНО?

a) Спрос определяется профилями бизнес-деятельности

b) Спрос невозможно предсказать
c) Повлиять на профили спроса невозможно
d) Спрос определяется план-графиком предоставления услуг, создаваемым Управлением мощностями

5 Что составляет роль Управления инженерным обеспечением (Facilities Management)?

a) Управление ИТ-услугами, которые рассматриваются как «потребительские» (utilities), такими как принтеры или доступ к сети
b) Советы и рекомендации Операционному управлению ИТ по методологии и инструментарию для управления ИТ-услугами
c) Управление физической ИТ-средой, такой как центр обработки данных
d) Приобретение и техобслуживание инструментов, используемых персоналом Операционного управления ИТ для технического обслуживания инфраструктуры

6 Каковы три подпроцесса Управления мощностями?

a) Управление мощностями бизнеса, Управление мощностями услуги и Управление мощностями Конфигурационной единицы (КЕ)
b) Управление мощностями поставщика, Управление мощностями услуги и Управление мощностями КЕ
c) Управление мощностями поставщика, Управление мощностями услуги и Управление мощностями технологии
d) Управление мощностями бизнеса, Управление мощностями технологии и Управление мощностями КЕ

7 Какое из нижеперечисленных утверждений о Базе известных ошибок (Known Error Database - KEDB) является САМЫМ верным?

a) База данных KEDB представляет собой ту же самую базу данных, что и Система управления знаниями по услугам (Service Knowledge Management System - SKMS)
b) База данных KEDB должна использоваться во время фазы диагностирования инцидента с целью ускорения процесса разрешения инцидента
c) Следует позаботиться об исключении дублирования записей в KEDB. Это можно сделать при предоставлении доступа на создание новых записей максимально возможному числу технических специалистов

8 Только Служба Service Desk должна иметь доступ к базе данных KEDBКакие из нижеперечисленных утверждений о Ключевых показателях производительности (KPI) и Метриках ВЕРНЫ?

1. Метрики услуги измеряют всю услугу со стороны пользователя «от-и-до»
2. Каждый Ключевой показатель производительности (KPI) должен соотноситься с Критическим фактором успеха (CSF)
3. Постоянное улучшение услуг (CSI) использует метрики процесса для идентификации возможностей улучшения
4. Ключевые показатели производительности (KPI) могут быть как качественными, так и количественными

a) только 1
b) только 2 и 3
c) только 1, 2 и 4
d) все вышеперечисленные

9 Что описывается следующим утверждением: «Поддерживает связи между всеми компонентами услуги и любыми связанными инцидентами, проблемами, известными

ошибками, документацией изменений и релизов»?

a) План обеспечения мощностей
b) Библиотека эталонного ПО
c) Система управления конфигурациями
d) Соглашение об уровне услуг

10 Какие из нижеперечисленных утверждений о Библиотеке эталонного ПО (Definitive Media Library - DML) ВЕРНЫ?

1. DML может включать физическое хранилище
2. DML содержит эталонные запасные части аппаратного обеспечения
3. DML включает мастер-экземпляры контролируемой документации

a) все вышеперечисленные
b) только 1 и 2
c) только 2 и 3
d) только 1 и 3

11 Какое(-ие) из следующих утверждений ВЕРНЫ?

1. Управление проблемами может поддерживать Службу Service Desk, предоставляя известные ошибки для ускорения разрешения инцидента
2. Управление проблемами является единственным источником информации о влиянии изменений для Управления уровнем услуг

a) только 1
b) только 2
c) оба вышеприведенных
d) ни одно из вышеприведенных

12 В системе произошел отказ, который был обнаружен инструментом мониторинга. Эта система поддерживает действующую ИТ-услугу. Когда следует инициировать инцидент?

a) Только когда пользователи заметят отказ
b) Инцидент не должен инициироваться, если технические специалисты сталкивались с этим ранее и имеют обходное решение
c) Только если отказ привел к нарушению уровня услуги
d) Немедленно, для ограничения или предотвращения влияния на пользователей

13 На какой из нижеперечисленных вопросов НЕ отвечает информация, содержащаяся в портфеле услуг?

a) Как должны распределяться наши ресурсы и способности?
b) Какие возможности имеются на рынке (market)?
c) Почему заказчик должен покупать эти услуги?
d) Каковы ценовые модели?

14 Связи между какими из нижеперечисленных комбинаций документирует конфигурационная модель?

a) Услуги, активы и инфраструктура
b) Процессы, сеть и Соглашения операционного уровня (OLAs)
c) Процедуры, инфраструктура и контракты
d) Служба Service Desk, активы и поставщики технической поддержки

15 Какое(-ие) из нижеперечисленных утверждений о процессах ВЕРНЫ?

1. Все процессы должны иметь владельцев

2. Процесс принимает один или более входов и преобразовывает их в определенные выходы

a) только 1
b) только 2
c) оба вышеприведенных
d) ни одно из вышеприведенных

16 Какое из нижеприведенных утверждений ВЕРНО для ВСЕХ процессов?

a) Они определяют функции как часть их конструкции
b) Они должны предоставлять ценность для заинтересованных лиц
c) Они выполняются внешним поставщиком услуг для поддержки заказчика
d) Они представляют собой организационные образования, отвечающие за конкретные выходные результаты

17 Какой процесс рассматривает нижеперечисленные подходы?

1. Большой взрыв (big bang) и поэтапный (phased)
2. Активный (push) и пассивный (pull)
3. Автоматический и ручной

a) Управление инцидентами
b) Управление релизами и развертыванием
c) Управление активами и конфигурациями
d) Управление каталогом услуг

18 Что из нижеприведенного является НАИЛУЧШИМ примером обходного решения?

a) Технический специалист устанавливает сценарий для временной переадресации печати на альтернативный принтер, пока проблема не будет решена окончательно
b) Технический специалист пробует несколько вариантов разрешения инцидента. Один из них срабатывает, хотя почему, он не знает
c) После сообщения об инциденте Службе Service Desk, пользователь работает над другими задачами, пока проблема идентифицируется и разрешается
d) Устройство работает с перебоями, позволяя пользователю продолжать работы на более низком уровне производительности, пока технический специалист производит диагностику инцидента

19 Какие из нижеперечисленных областей помогает поддерживать технология?

1. Системы самопомощи
2. Производство отчетов
3. Релизы и развертывание
4. Проектирование процессов

a) только 1, 2 и 3
b) только 1, 3 и 4
c) только 2, 3 и 4
d) все вышеперечисленные

20 Что представляют собой четыре стадии цикла Деминга?

a) Планирование, Измерение, Мониторинг, Отчетность
b) Планирование, Проверка, Корректировка, Внедрение
c) Планирование, Выполнение, Корректировка, Аудит
d) Планирование, Выполнение, Проверка, Корректировка

21 Какие из нижеперечисленных процессов включают необходимость выполнения оценки и управления рисками для услуг и поддерживающих активов?

1. Управление непрерывностью ИТ-услуг
2. Управление информационной безопасностью
3. Управление каталогом услуг

a) все вышеперечисленные
b) только 1 и 3
c) только 2 и 3
d) только 1 и 2

Что из нижеперечисленного является НАИЛУЧШИМ определением модели инцидентов?

a) Шаблон, используемый для определения формы регистрации инцидентов для сообщения об инцидентах
b) Тип инцидента, включающий стандартный (или модельный) тип Конфигурационной единицы (CI)
c) Совокупность предопределенных шагов, которым необходимо следовать при обработке инцидента известного типа
d) Инцидент, который легко разрешить

23 Какие роли определены в модели Матрицы ролей и ответственности (RACI)?

a) Ответственный, Подотчетный, Консультирующий, Информированный
b) Ответственный, Достижимый, Консультирующий, Информированный
c) Реалистичный, Подотчетный, Консультирующий, Информированный
d) Ответственный, Подотчетный, Корректирующий, Информированный

24 В какой фазе Жизненного цикла услуги должны приниматься решения о том, какие услуги следует предлагать, и кому они будут предлагаться?

a) Постоянного улучшения услуг
b) Эксплуатации услуг
c) Проектирования услуг
d) Стратегии услуг

25 Для чего из нижеперечисленного предлагает рекомендации Постоянное улучшение услуг (CSI)?

1. Как улучшить эффективность и результативность процессов
2. Как улучшить услуги
3. Улучшения всех фаз жизненного цикла услуги
4. Измерения процессов и услуг

a) только 1 и 2
b) только 2
c) только 1, 3 и 4
d) все вышеперечисленное

26 Что из нижеперечисленного представляет собой тип Соглашения об уровне услуг (SLA), описанный в томе ITIL Проектирование услуг?

a) SLA на основе приоритетов (priority-based SLA)
b) SLA на основе технологии (technology-based SLA)
c) SLA на основе местонахождения (location-based SLA)
d) SLA на основе заказчика (customer-based SLA)

27 Что из нижеперечисленного является НАИЛУЧШИМ определением события?

a) Явление превышения порога производительности и влияния на согласованный уровень услуги

b) Явление, существенное для управления ИТ-инфраструкгурой или предоставления услуги

c) Известный дефект системы, который генерирует множественные сообщения об инцидентах

d) Планируемая встреча заказчиков и ИТ-персонала для объявления о новой услуге или программе улучшения

28 Какая фаза жизненного цикла услуги отвечает за то, что методы измерения обеспечат получение требуемых метрик для новых или измененных услуг?

a) Проектирование услуг

b) Эксплуатация услуг

c) Стратегия услуг

d) Предоставление услуг

29 Что из нижеперечисленного должно обрабатываться как инцидент?

1. Пользователь не может воспользоваться услугой во время предоставления услуги

2. Уполномоченный сотрудник ИТ не может воспользоваться услугой во время предоставления услуги

3. Сегмент сети вышел из строя, а пользователь не наблюдает нарушения услуги

4. Пользователь обращается в Службу Service Desk по поводу медленной работы некоторого приложения

a) все вышеперечисленное

b) только 1 и 4

c) только 2 и 3

d) ничего из вышеперечисленного

30 Какое из нижеперечисленных утверждений о модели изменений ВЕРНО?

a) Модель изменения не должна использоваться для срочных изменений

b) Модель изменения должна создаваться при необходимости существенного изменения

c) Модель изменения заранее определяет шаги, которые должны быть предприняты для выполнения изменения согласованным образом

d) Процедуры эскалации находятся вне охвата модели изменения

31 Каков первый шаг (деятельность) в модели Постоянного улучшения услуг (CSI)?

a) Понимание видения и целей бизнеса

b) Выполнение оценки базового состояния для понимания текущей ситуации

c) Согласование приоритетов для улучшения

d) Создание и проверка плана

32 Какие процессы Эксплуатации услуг отсутствуют в нижеприведенном списке?

1. Управление инцидентами
2. Управление проблемами
3. Управление доступом
4. ?
5. ?

a) Управление событиями и Управление запросами на обслуживание

b) Управление событиями и Служба Service Desk

c) Управление инженерным обеспечением и Управление событиями
d) Управление изменениями и Управление уровнем услуг
33 Какая фаза жизненного цикла услуги обеспечивает систему для оценки способности услуги и профиля риска перед развертыванием и в течение развертывания услуги?
a) Стратегия услуг
b) Постоянное улучшение услуг
c) Преобразование услуг
d) Эксплуатация услуг
34 Какими из нижеперечисленных деятельностей должен заниматься владелец услуги?
1. Быть представителем по конкретной услуге во всей организации
2. Осуществлять обновление Базы данных управления конфигурациями (CMDB) после изменения
3. Оказывать помощь в идентификации улучшений услуги
4. Быть представителем по конкретной услуге на совещаниях Комитета по изменениям
a) только 2, 3 и 4
b) все вышеперечисленные
c) только 1, 2 и 3
d) только 1, 3 и 4
35 Что из нижеперечисленного НЕ является задачей Управления доступностью?
a) Мониторинг и отчетность по доступности компонентов
b) Обеспечение доступности услуги на уровне, соответствующем или превышающем согласованные потребности бизнеса
c) Оценка влияния изменений на план управления доступностью
d) Гарантия согласования планов обеспечения непрерывности бизнеса с бизнес-целями
36 Что из нижеперечисленного является ВЕРНЫМ описанием Четырех "П" (4P) Проектирования услуг?
a) Четырехшаговый процесс для проектирования эффективного управления услугами
b) Определение персонала и продуктов, требуемых для успешного проектирования
c) Набор вопросов, которые необходимо задать при анализе спецификаций проекта
d) Четыре главные области, которые необходимо учитывать при проектировании эффективного управления услугами
37 В какой фазе жизненного цикла услуги описываются процессы Управления спросом и Управления финансами?
a) Эксплуатации услуг
b) Стратегии услуг
c) Преобразования услуг
d) Постоянного улучшения услуг
38 Какие из нижеперечисленных утверждений об Управлении поставщиками НЕ ВЕРНЫ?
a) Управление поставщиками обсуждает Соглашения операционного уровня (OLA) с внутренними подразделениями для поддержки предоставления услуг
b) Управление поставщиками обеспечивает соответствие поставщиков ожиданиям бизнеса
c) Управление поставщиками обеспечивает информацию в Базе поставщиков и договоров (Supplier and Contract Database - SCD)
d) Управление поставщиками согласует внешние соглашения для поддержки предоставления услуг
39 Что из нижеперечисленного НЕ является фазой Жизненного цикла услуги?

a) Оптимизация услуг
b) Преобразование услуг
c) Проектирование услуг
d) Стратегия услуг

40 Что из ниже перечисленного НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНО должно обрабатываться как Запрос на обслуживание с применением процесса Управление запросами на обслуживание?

a) Пользователь звонит в Службу Service Desk, чтобы заказать картридж
b) После пересмотра (review) услуги необходимо изменение функциональности приложения
c) Менеджер запрашивает изменение в существующем глобальном профиле информационной безопасности
d) Пользователи требуют проверки элемента плана обеспечения непрерывности бизнеса

Тема 5.5. Методика выбора IT систем.

Промежуточная аттестация по теме «Методика выбора информационных систем» осуществляется в виде зачета, который включает в себя написание эссе.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «зачтено» выставляется, если 50% объема эссе состоит из усвоенных знаний методического материалы и 50% отведено собственным комментариям, примерам и выводам автора. Объем эссе составляет не менее 1 страницы.

Оценка «не зачтено» выставляется, если не соблюден объем эссе, нет собственных примеров, комментариев и выводов. Эссе представляет собой краткий обзор методических материалов.

Примерные темы для подготовки эссе слушателями курса «Методика выбора информационных систем».

1. Исторический контекст задачи выбора ИТ систем и необходимость особой методики выбора
2. Каково значение ИТ стратегии для решения задачи обеспечения бизнес-процессов ИТ поддержкой
3. Как может применяться стратегическая карта для обоснования развития ИТ функциональности и выбора новых систем на предприятии
4. Взаимодействие и роли руководителей ИТ и других направления работы предприятия в общем проекте по применению ИТ
5. Почему целесообразно начинать проект, связанный с выбором и внедрением ИТ системы, с масштабного анализа предметной области, а не непосредственно с выбора системы и интегратора.
6. Что означает тезис «выбор не системы, а конечного решения». В какой степени система может выступать «драйвером» улучшений сама по-себе.
7. Почему для выявления требований к функциональности системы целесообразно использовать графическое моделирование бизнес-процессов. Когда текстовое описание предпочтительнее.
8. Почему доработка базового пакета на уровне логики является наименее предпочтительным способом создания решения, даже если интегратор предлагает привлекательный по цене договор. В чем риски.
9. Каковы верхние группы критериев в методике, почему они так определены и какой смысл имеет их приоритезация на проекте по выбору ИТ системы.
10. Особенности стадии «контрактование». Типовые проблемы при контрактовании

приобретения и внедрения ИТ систем.
11. Каково назначение стадии «Демонстрация по сценарию». На что следует обратить внимание при организации и проведении демонстраций по сценарию.
Эссе представляет собой размышление автора на заданную тему. При оценке 50% отводится знанию методического материала и 50% собственным комментариями, примерам, выводам автора. Объем эссе – 1 страница в формате word. Слушатель может самостоятельно выбрать тему при условии, что она не повторяется в рамках одной группы.

Тема 5.6. Аутсорсинг

Промежуточная аттестация по теме «Аутсорсинг» осуществляется в виде зачета, который включает в себя написание эссе на заданную тему.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:
Оценка «зачтено» выставляется, если работа написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения слушателя обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты, мнения известных личностей в данной области. Слушатель в работе выдвигает новые идеи и трактовки, демонстрирует способность анализировать материал.
Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не ссылался на мнения учёных, не трактовал нормативно-правовые акты, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата не достигнута.
Требуется распространённый письменный ответ-эссе. Объём – до 1 стр. на вопрос.

1. Понятия «сорсинг» и «аутсорсинг», в чём сходство и различие? Привести примеры.
2. Есть ли различия в определении «аутсорсинга» для процессно-ориентированных и функционально-ориентированных организаций и почему?
3. Для бизнес-заказчика является ли значимой разница между инсорсингом и аутсорсингом в отношении конкретной услуги? Обосновать, привести примеры.
4. Привести 2-3 примера «навязанного» (вынужденного) аутсорсинга из практики (кроме указанных в материалах курса) и прокомментировать возможность повышения эффективности для клиента.
5. Дать анализ демографической ситуации с точки зрения рисков для инсорсинга.
6. Какие последствия для рынка даст превращение ИТ в «общедоступные технологии» (как водопровод, канализация, электросети и т.д.)?
7. Какова может быть стратегия заказчика при работе с аутсорсером-монополистом для повышения уровня SLA и снижения рисков?
8. При прочих равных условиях, включая финансовые показатели, что может быть финансово предпочтительнее для бизнеса, инсорсинг или аутсорсинг, и почему (разобрать минимум 2 критерия)?
9. Почему важно правильно «упаковать» для бизнес-заказчика услугу, выводимую на аутсорсинг? К каким последствиям может привести пренебрежение данным требованием?
10. Кто является реальным контролёром качества аутсорсинговой услуги и почему? Обосновать на примере мультисорсинга и мультисорсинга с выделенным брокером и контролёром.

Тема 5.7. Управление информационной безопасностью

Промежуточная аттестация по теме «Информационная безопасность» осуществляется в виде зачета, который включает в себя прохождение тестирования.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «зачтено» выставляется, если на тест дано более 75% правильных ответов.

Оценка «не зачтено» выставляется, если на тест дано менее 25% правильных ответов.

Примерные вопросы теста:

№ п/п	В О П Р О С	Варианты ответа
1.	Какие грифы секретности разрешено использовать для носителей сведений, составляющих гос. тайну?	□ - Особой важности □ - Совершенно секретно □ - Секретно □ - Для служебного пользования □ - Конфиденциально
2.	Разрешено ли использование грифов секретности для документов, содержащих сведения, не отнесенные к гос. тайне?	□ - Да □ - Нет
3.	Кто уполномочен выдавать лицензии на работу со сведениями, составляющими гос. тайну?	□ - УФСБ России по тер. округу □ - ЦЛСЗГТ ФСБ России □ - ФСТЭК России
4.	Кто определяет режим защиты конфиденциальной информации?	□ - Уполномоченный гос. орган □ - Собственник информации
5.	Требуется ли обязательная сертификация средств обработки и защиты документированной информации с ограниченным доступом не составляющей гос. тайну?	□ - Да □ - Нет
6.	Сколько определено уровней возможностей нарушителей, имеющих доступ к работе с АС и СВТ?	□ - Три □ - Четыре □ - Пять
7.	Сколько определено классов защищенности средств вычислительной техники?	□ - Пять □ - Шесть □ - Семь
8.	Сколько определено классов защищенности автоматизированных систем?	□ - Шесть □ - Семь □ - Восемь □ - Девять
9.	Сколько определено классов защищенности межсетевых экранов?	□ - Пять □ - Шесть
10	Сколько определено уровней контроля отсутствия недекларированных возможностей программных средств ?	□ - Четыре □ - Пять □ - Шесть □ - Семь
11	Сколько определено оценочных уровней доверия в соответствии с ГОСТ Р ИСО/МЭК 15408-2002?	□ - Четыре □ - Пять □ - Шесть □ - Семь
12	Могут ли применяться межсетевые экраны между АС классов 1Д – 1А?	□ - Да □ - Нет

№ п/п	В О П Р О С	Варианты ответа
13	Возможна ли связь АС классов 1Д – 1А с сетью Интернет при обработке защищаемой в соответствии с законом информации?	□ - Да □ - Нет □ - Да, но при выполнении требований Указа от 17.03.2008 № 351
14	Какую лицензию надо получить для выполнения работ по защите конфиденциальной информации в АС, не использующих средств шифрования?	□ - Лицензию ФСБ России □ - Лицензию ЦЛСЗГТ ФСБ России □ - Лицензию ФСТЭК России
15	Какую лицензию надо получить для выполнения работ по разработке средств защиты конфиденциальной информации с использованием средств шифрования?	□ - Лицензию ФСБ России □ - Лицензию ЦЛСЗГТ ФСБ России □ - Лицензию ФСТЭК России
16.	Является ли обязательным использование сертифицированных средств защиты конфиденциальной информации, отнесенной к охраняемой законом информации?	□ - Да □ - Нет
17	Сертифицируются ли СЗИ, созданные организациями, не имеющими лицензий?	□ - Да □ - Нет
18.	Является ли обязательным одобрение ФСБ России алгоритма криптозащиты до его реализации?	□ - Да □ - Нет
19.	Могут ли приниматься на сертификацию импортные средства защиты информации, не использующие встроенные шифровальные алгоритмы и средства?	□ - Да □ - Да, от имени отечественных компаний □ - Нет
20.	Могут ли приниматься на сертификацию импортные шифровальные алгоритмы и средства?	□ - Да □ - Да, от имени отечественных компаний □ - Нет
21.	Укажите алгоритмы шифрования, использующие методы шифрования с секретным ключом.	□ - DES □ - Triple DES □ - IDEA □ - RSA □ - El Gamal □ - PGP □ - ГОСТ 28147-89
22.	Укажите алгоритмы шифрования, использующие методы шифрования с открытым ключом.	□ - DES □ - Triple DES □ - IDEA □ - RSA □ - El Gamal □ - PGP □ - ГОСТ 28147-89

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1 Нормативно-правовые документы

1. Конституция РФ (ст. 15 п.4, ст.144, п. «О», ст. 71).
2. Гражданский Кодекс РФ с изменениями и дополнениями от 12 марта 2014г. №35 - ФЗ.
3. Гражданский процессуальный кодекс РФ.
4. Налоговый кодекс РФ часть I, часть II с изменениями и дополнениями.
5. Таможенный кодекс РФ.
6. Уголовный кодекс РФ.
7. Закон РСФСР "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"
8. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) "О рекламе" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015)
9. Приказы и руководящие документы ФСТЭК России, ФСБ России и Роскомнадзора по защите конфиденциальной информации и персональных данных
10. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ "Об электронной подписи"
11. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ "О техническом регулировании"
12. Федеральный закон от 07.07.2003 N 126-ФЗ "О связи"
13. Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ "О коммерческой тайне"
14. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных"
15. Указ Президента РФ от 30.03.2022 N 166 (ред. от 22.11.2023) "О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации"
16. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.06.2025г.)
17. Федеральный закон от 23.07.2025 N 255-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О федеральной информационной адресной системе и о внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
18. Распоряжение Правительства РФ от 12.07.2025 N 1880-р "Об определении организации обеспечивающей создание и функционирование многофункционального сервиса обмена информацией"
19. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 N 1805-р "Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759-р"
20. Постановление Правительства РФ от 30.06.2025 N 981 "О государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним" (вместе с "Положением о государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним")
21. Постановление Правительства РФ от 22.05.2025 N 702 "Об утверждении Правил проверки соответствия пользователей государственной информационной системы,

определенной в соответствии с частью 2 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных", требованиям, указанным в части 7 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных"

22. Постановление Правительства РФ от 17.01.2023 N 30 "О стандартах раскрытия информации субъектами естественных монополий, осуществляющими деятельность в области оказания услуг связи"

7.2 Основная литература

1. Одинцов, Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 206 с.
2. Поляков, В. П. Информатика для экономистов : учебник для вузов / В. П. Поляков, В. П. Косарев ; ответственный редактор В. П. Поляков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 524 с.
3. Подиновский, В. В. Многокритериальные задачи принятия решений: теория и методы анализа : учебник для вузов / В. В. Подиновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 486 с.
4. Станкевич, Л. А. Интеллектуальные системы и технологии : учебник и практикум для вузов / Л. А. Станкевич. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 495 с.
5. Назаров, Д. М. Интеллектуальные системы: основы теории нечетких множеств : учебное пособие для вузов / Д. М. Назаров, Л. К. Конышева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 186 с.
6. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с.
7. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 310 с.
8. Информационные технологии в менеджменте : учебник и практикум для вузов / Е. В. Майорова [и др.] ; под редакцией Е. В. Майоровой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 368 с.
9. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17037-5
10. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений : учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21122-1.
11. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / под редакцией Е. В. Майоровой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20286-1.
12. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4.
13. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20144-4.

14. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 360 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19625-2.
15. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20367-7.
16. И.П. Дешко «Управление ИТ-услугами по ITIL 4. Учебное пособие для вузов. 4-е издание, стереотипное», Издательство ЛАНЬ, 2026 – 228с.
17. «Информационные технологии» Учебник для вузов / В. В. Трофимов [и др.]; под редакцией В. В. Трофимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 546 с.
18. «Эффективность информационных технологий» Учебник и практикум для вузов / Н.. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 263 с.

7.3 Дополнительная литература

1. Arthur Thompson, A. J. Strickland III, and John Gamble. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings. Nineteenth Edition, 2013
2. David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, and Edith Simchi-Levi. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies. – 2008
3. Thomas E. Vollmann, William L. Berry, D. Clay Whybark, F. Robert Jacobs. Manufacturing Planning and Control Systems for Supply Chain Management. Sixth edition. – McGraw-Hill, 2011
4. Thomas F. Wallace and Robert A. Stahl. Sales and Operations Planning: The How-to Handbook, 3rd ed. - 2008
5. А.Н. Бирюков. Лекции о процессах управления информационными технологиями. - М.: Бином, 2010.
6. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса/ Д. В. Михайлов. – М.: КноРус, 2010 г., 256с.
7. Васильев Р.Б, Калянов Г.Н., Левочкин Г.А., Лукинова О.В. Стратегическое управление информационными системами. - М.: Бином, 2010.
8. Васюхин О.В., Варзунов А.В. Информационный менеджмент: краткий курс. Учебное пособие, 2010
9. Делопроизводство: Документационное обеспечение управления / А.Г. Ибрагимов, Ксения Александровна Судоргина. – М.: МГУП, 2011 . – 100 с.
10. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2011
11. Роб Ингланд. Введение в Реальный ITSM. – Livebook, 2011
12. Роб Ингланд. Овладевая ITIL. Скептическое руководство для ответственных лиц. – Livebook, 2011
13. Саак А.Э. и др. Информационные технологии управления/ А.Э. Саак. – СПб.: Питер, 2010.-320 с.
14. Теория электронной обработки информации : монография / А. А. Землянский ; М-во сельского хоз-ва Российской Федерации, Российский гос. аграрный ун-т - МСХА им. К. А. Тимирязева. - Москва: РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2012. - 151 с.
15. Уткин В.Б. Информационные технологии в экономике: учебник/ В.Б. Уткин, К.В. Балдин. – 5-е изд., стер. - М.:Академия, 2010. - 291 с.
16. Чараев Г.Г., Барикаев Е.Н. Информационный менеджмент, Учебное пособие. – М.: Изд. «Юнита – Дана», 2012 г., 359 с.
17. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Жан-Луи Бравар, Роберт Морган. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2011 г., 260 с.

7.4 Интернет-ресурсы

1. Александров Д.В. Инструментальные средства информационного менеджмента. CASE-технологии и распределенные информационные системы [Электронный ресурс]: учебное пособие – Электрон. текстовые данные. – М.: Финансы и статистика, 2011. –225 с. - URL: http://www.iprbookshop.ru/12461.
2. Информационный менеджмент: Учебник /Под науч. ред. Н.М. Абдикеева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 400 с. [Электронный ресурс] – URL: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=429111
3. Информационные технологии в профессиональной деятельности: учебное пособие / Н.В. Максимов, Т.Л. Партыка, И.И. Попов. – М.: Форум, 2010. – 496 с. [Электронный ресурс] – URL: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=180612
4. Information Management: [Электронный ресурс] – URL: infomanagement.rucio.ru.
5. Учебник «4CIO»: [Электронный ресурс] – URL: http://4cio.activetextbook.com/active_textbooks/34#page1.
6. Издательство "Открытые системы" [Электронный ресурс] – Режим URL: http://www.osp.ru/
7. Intelligent Enterprise/RE («Корпоративные системы») [Электронный ресурс] – URL: http://www.iemag.ru/

7.5 Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. Система Гарант http://www.garant.ru/
2. Консультант Плюс http://www.consultant.ru/

Использование слайд презентаций при проведении практических занятий
Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты
Компьютерное тестирование по итогам изучения разделов модуля
Мультимедийные (цифровые) инструменты и образовательные ресурсы, обучающие программы по предмету, пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения модуля у слушателя должны быть сформированы следующие компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способность управлять стратегией развития ИТ и цифровой стратегией организации (региона, страны) (ПСК-1)	1. Использует в своей работе международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны).

	2. Демонстрирует навык организации и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров 3. Владеет методами организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) 4.Умеет организовывать и выполнять цифровую стратегию организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров .
Способность управлять программами и портфелями ИТ-проектов (ПСК-2)	1.Использует в своей работе методы непрерывного улучшения управления программами и портфелями ИТ-проектов 2. Демонстрирует навык организации управления программами и портфелями ИТ-проектов с помощью персонала и стейкхолдеров 3. Умеет осуществлять контроль качества и управление улучшением управления программами и портфелями ИТ-проектов 4. Знает, как формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления программами и портфелями ИТ-проектов.
Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий (ПСК-4)	1. Знает международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий 2. Может выявлять потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях 3. Владеет навыками формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий Умеет формировать и согласовывать потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях
Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6)	1. Владеет навыком выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и интересы широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях 2. Может организовать управление отношениями с руководством 3. Овладел навыком лидерства в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров 4. Изучил лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации 5. Знает принципы повышения ценности ИТ Знает лучшие практики организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при	1. Владеет навыками использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем при решении управленческих и исследовательских задач

решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2)	2. Изучил современные техники и методики сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем Использует в своей работе современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы
Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5)	1. Знает современные методы исследований в менеджменте и смежных областях 2. Умеет обобщать и критически оценивать результаты исследований, взятые из опыта отечественных или зарубежных корпораций, и применять их для решения практических задач, выполнять научно-исследовательские проекты Владеет навыками использования результатов исследований актуальных проблем в менеджменте и смежных областях для принятия управленческих решений и в менеджменте и выполнения научно-исследовательских проектов
Способность проводить анализ угроз комплексной, информационной и экономической безопасности при планировании и осуществлении инновационных проектов (СК-5)	1. Обладает навыками обеспечения непрерывности бизнеса на основе обеспечения ИБ 2. Владеет методиками управления процессом информационной безопасности; стандартов ИБ Умеет выявлять требования и потребности, управлять процессом ,оценивать и контролировать качество процесса управления ИБ

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

Институт экономики, математики и информационных технологий
Центр «Школа IT-менеджмента»
(наименование структурного подразделения)

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
МОДУЛЬ 5. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ – ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ (CISO)

(наименование модуля в соответствии с учебным планом)

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA) "IT-Лидер (CIO, CISO, CDO)"

(наименование программы)

Москва, 2026

Составители:

Кнауф Гипс, ИТ-директор (CIO)



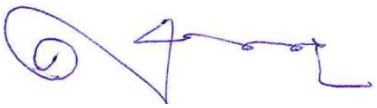
_____ Т.Е. Плотникова

Гарда Технологии,
Заместитель генерального директора



_____ Р.Н. Хайретдинов

ЭЛВИС-ПЛЮС,
Заместитель генерального директора
по развитию бизнеса



_____ С.В. Вихорев

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ....4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ....4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ....7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ....7
4.1. Структура модуля....7
4.2. Содержание модуля....9
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ....11
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ....11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....21
7.1. Нормативно-правовые документы....21
7.2. Основная литература....22
7.3. Дополнительная литература....23
7.4. Интернет-ресурсы....23
7.5. Справочные системы....23
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....23
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ....23

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Целями данного модуля является совершенствование практических навыков защиты информации с использованием технических, криптографических средств; углубление знаний в области управление информационной безопасностью организаций различных видов собственности в соответствии с требованиями законодательства и международных стандартов безопасности, формирование у слушателей:

- системно-целостного видения проблем обеспечения безопасности своей компании;
- умений организации и обеспечения эффективного функционирования систем безопасности в компании (с позиции руководителей или владельцев компании);
- понимания природы возникновения угроз безопасности предпринимательской деятельности и практической реализации мероприятий защиты от них (при отсутствии Службы безопасности)

Исходя из целей, в процессе изучения модуля решаются следующие задачи:

- изучение основных законодательных, нормативных правовых и методических документов регулирующих органов (ФСТЭК России, ФСБ России, Роскомнадзор, СВР России, Банка России) в области информационной безопасности;
- изучение положений государственной системы технического регулирования, системы национальных стандартов, системы лицензирования и сертификации в области обеспечения информационной безопасности;
- изучение и практическое освоение методов и средств аудита информационной безопасности и анализа рисков;
- практическое освоение методики создания и организации функционирования системы информационной безопасности организации.
- анализ основных проблем безопасности бизнеса и подготовка алгоритмов решений, исходя из существующих угроз;
- изучение опыта создания различных систем безопасности в коммерческих структурах;
- обобщение современных подходов к формированию системы безопасности компании;
- изучение современных приемов управления системами безопасности компании.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения модуля

Виды деятельности	**Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)*, ПСК и СК**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Обеспечение безопасности информации в автоматизированных системах	способность обоснования необходимости защиты информации в автоматизированной системе (ПСК-9) *формируется*	Обоснование необходимости использования криптографических средств защиты информации. Разработка отчетных	Основных информационных технологий, используемых в автоматизированных системах. Методов, способов и средств	Классифицировать защищаемую информацию по видам тайны и степеням конфиденциальности и

		документов и разделов технических заданий	обеспечения отказоустойчивости автоматизированных систем. Организационных мер по защите информации	оценивать угрозы безопасности информации. Определять класс защищенности автоматизированных систем и ее составных частей
	способность определения угроз безопасности информации, обрабатываемой автоматизированной системой (ПСК-10) *формируется*	Разработка систем защиты информации автоматизированных систем с учетом действующих нормативно-правовых документов. Определение комплекса мер (правила, процедуры, практические приемы, руководящие принципы, методы, средства) для защиты информации автоматизированных систем. Разработка модели угроз безопасности информации автоматизированной системы. Определение структурно-функциональных характеристик информационной системы в соответствии с требованиями нормативных правовых документов в области защиты информации	Национальных, межгосударственных и международных стандартов в области защиты информации Основных криптографических методов, алгоритмов, протоколов, используемых для обеспечения безопасности в вычислительных сетях. Методов защиты информации от "утечки" по техническим каналам. Принципов формирования и реализации политики безопасности информации в автоматизированных системах	Формировать перечень мероприятий по предотвращению угроз безопасности информации автоматизированной системы. Анализировать возможные уязвимости информационных систем. Разрабатывать проекты нормативных документов, регламентирующих работу по защите информации в автоматизированных системах
	способность моделирования защищенных автоматизированных систем с целью анализа их уязвимостей и эффективности средств и способов защиты информации	Разработка модели угроз безопасности информации и нарушителей в автоматизированных системах Анализ информационной инфраструктуры и безопасности информации	Методов и технологий проектирования, моделирования, исследования систем защиты информации автоматизированных систем. Основных мер по защите информации	Проектировать и реализовывать политику безопасности вычислительных сетей. Анализировать основные характеристики и

	(ПСК-12) *формируется*	автоматизированных систем. Разработка предложений по совершенствованию системы управления информационной безопасностью автоматизированных систем	в автоматизированных системах. Основных криптографических методов, алгоритмов, протоколов, используемых для защиты информации в автоматизированных системах	возможности телекоммуникационных систем по передаче информации

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 2

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		88	12
лекционного типа (Л)/Интерактивные занятия (ИЗ)		36/18	4/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)		52/52	8/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)		186	
Контактная самостоятельная работа (КСР)			
Промежуточная аттестация	**форма**	3 зачета, 3 зачета с оценкой, 1 экзамен	
	час.	**18**	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		**304**	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование8				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование8				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5.1	Формирование и реализация политики информационной безопасности	40	16		8/4	8/8										20		Э (Т/4)	ПСК-10
	· Формирование и реализация политики ИБ		12		8/4	4/4													
	· Курсовая работа по модулю		4			4/4													
5.2	Стандарты и аудит информационной безопасности ISO 27001	40	16		4/2	12/12										22		ЗО (Т/4)	ПСК-10
5.3	Организация защиты перс. данных и связанные с этим мероприятия	48	12		4/2	8/8										34		ЗО (Т/2)	ПСК-9
5.4	Защита критической информационной инфрастуктуры	40								12		4/2	8/8			26		З (Д/2)	ПСК-10
5.5	Эффективность защиты информации	56	16		8/4	8/8										38		З (Т/2)	ПСК-12
5.6	Законодательство информационной безопасности	40	12		4/2	8/8										26		З (Т/2)	ПСК-9
5.7	Кибербезопасность	40	16		8/4	8/8										22		ЗО (Т/2)	ПСК-10
	Итого:	**304**	**88**		**36**	**52**				**12**		**4**	**8**			**186**		**18**	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 5.1. Формирование и реализация политики информационной безопасности (Формирование и реализация политики информационной безопасности. Курсовая работа по модулю)	Нормативно-правовые основы информационной безопасности. Политика обеспечения информационной безопасности. Функции обеспечения информационной безопасности и инструменты их реализации. Связь информационной безопасности, вопросов планирования непрерывности бизнеса и задач анализа информационных процессов и потоков. Формализация системного подхода к обеспечению информационной безопасности. Сформировать интегрированную систему взглядов на цели, задачи, основные принципы и направления деятельности в области в области обеспечения ИБ с учетом действующего законодательства РФ, а так же Международных стандартов.	Стратегия развития компании в области ИБ на ближайшие 3-5 лет. Разработка функциональных задач: классификация информационных активов, подлежащих защите; описание модели возможных угроз безопасности; разработка базовых требований по защите информационных активов; определение стратегии создания, эксплуатации и развития комплексной системы ИБ; разработка концептуальных подходов к защите объектов автоматизации организации от возможных угроз
Тема 5.2. Практика применения требований ISO 27001. Банковские стандарты	Понятие Международного стандарта в области информационной безопасности ISO 27001. Определение требований для разработки, реализации, мониторинга, эксплуатации и совершенствования документированной системы управления информационной безопасностью (СУИБ). Определение этапов проекта по созданию СУИБ. Определение области действия (рамок) действия и проведение обследования с целью идентификации информационных активов.	Определение мер защиты с целью минимизации рисков и их обоснование, разработка нормативно-методических документов, формализующих процессы СУИБ и внедрение системы управления информационной безопасностью
Тема 5.3. Организация защиты перс. Данных и связанные с этим мероприятия	Нормативно-правовые акты в области защиты ПДн. Страсбургская Конвенция. ФЗ «О персональных данных». Подзаконные акты. Методические документы ФСТЭК России и ФСБ России. Приказ ФСТЭК России № 58. Требования к системам защиты персональных данных (СЗПДн). Порядок проектирования и создания СЗПДн Типовой порядок реализации в организации требований Федерального закона «О персональных данных». Цели, основание, основные виды и результаты работ. Идентификация и классификация ИСПДн. Противоречия и неурегулированные вопросы использования и обработки персональных данных. Применение отраслевых стандартов при реализации требований федерального законодательства в сфере персональных данных.	Создание системы защиты персональных данных: • антивирусная защита, обеспечивающая выявление и удаление вредоносного кода на рабочих станциях и серверах. Обрабатывающих персональные данные; • межсетевое экранирование, предназначенного для создания в корпоративной сети организации выделенного сегмента для обработки ПДн; • криптографическая защита, обеспечивающая конфиденциальность и контроль целостности ПДн, передаваемых по незащищенным каналам; • анализ защищенности, позволяющий выявить уязвимость в общесистемном и прикладным ПО, которое

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
		используется для обработки ПДн.; обнаружение вторжений, выявление сетевых атак на компьютеры, обрабатывающие ПДн.
Тема 5.4. Защита критической информационной инфрастуктуры	Кратко о КИИ. Основные понятия КИИ. Категорирование. Процедура категорирования ✓ Дорожная карта категорирования ✓ Комиссия по категорированию ✓ Этапы процедуры категорирования ✓ Направление сведений во ФСТЭК при категорировании	Расчёт показателей критериев значимости Защита значимых объектов КИИ Процессы по КИИ (в соответствии приказами ФСТЭК) ✓ КИИ – это не разовый Проект ✓ Три кольца процессов ✓ Описание Процессов по КИИ ✓ Артефакты Процессов ✓ Нужна ли команда на Процессы по КИИ Ответственность в области КИИ
Тема 5.5. Эффективность защиты информации	Теория внутренней информационной безопасности: постановка задачи, модель угроз, классификация нарушителей. Типы нарушителей, манипуляции и противодействие манипуляциям. Построение проекта защиты от внутренних угроз: определение целей, выбор методов, определение критериев успешности. Технические средства защиты от внутренних угроз, оценка их достоинств и недостатков, определение их места в системе информационной безопасности.	Технологии, применяемые в продуктах, используемых для защиты от внутренних угроз. Доступные продукты: управление доступом, контроль трафика, аудит действий пользователя, защита хранения, аудит данных, расследование инцидентов и сбор доказательств. Юридические и другие аспекты проектов по защите от внутренних угроз. Баланс законов, конституционные права. Алгоритм обработки инцидента. Основные препятствия при реализации проекта. Специфика внутренних угроз
Тема 5.6. Законодательство информационной безопасности	Понятие и структура информационной безопасности Российское законодательство в области информационной безопасности	Уровни мер по защите интересов субъектов информационных Группы мер на законодательном уровне
Тема 5.7. Кибербезопасность	Интернет – необходимый элемент работы организации. Интернет как источник большого числа угроз информационной безопасности. Решения по защищенному доступу к сети интернет: защита от компьютерных вирусов и другого вредоносного программного обеспечения, которое может проникнуть в локальную сеть организации из интернета; защита от внешних сетевых атак, направленных на информационные ресурсы компании; мониторинг и аудит доступа пользователей к сети интернет. Проектирование и внедрение комплексных систем защиты	Системы защиты интернет – портала организации и корпоративной сети связи на базе интернета: системы межсетевого экранирования, выполняющей функции фильтрации потенциально опасных пакетов данных, поступающих из сети интернет; системы защиты от вирусов, обеспечивающие сканирование всего входящего и исходящего сетевого трафика на предмет наличия вредоносного программного обеспечения; системы обнаружения атак,

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
	автоматизированных систем. Защита системы в целом и отдельных ее компонент: интернет – портал; внутренний интернет – портал; система электронного документооборота; почтовая система; ERP – система; корпоративная локальная сеть; автоматизированная банковская система и др.	предназначенных для своевременного выявления попыток вторжения из сети интернет; системы защиты станций пользователей от сетевых атак; системы мониторинга, выполняющие функции ограничения доступа пользователей к ресурсам интернет. Киберпреступность. Проблемы мировой киберпреступности. Методы борьбы

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Перечень вопросов для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов.

1. Антивирусная защита
2. Безопасность компьютерных систем. традиционный подход к анализу проблем информационной безопасности
3. Выбор мер защиты информации для их реализации в информационной системе в рамках системы защиты информации
4. Доступность информации
5. Законодательный уровень информационной безопасности
6. Защита информационной системы, ее средств и систем связи и передачи данных
7. Защита машинных носителей информации
8. Защита среды виртуализации
9. Защита технических средств
10. информационной безопасности
11. Контроль (анализ) защищенности информации
12. Обнаружение (предотвращение) вторжений
13. Объектно-ориентированный подход – перспективный принцип анализа вопросов
14. Ограничение программной среды
15. Основные определения и критерии классификации угроз
16. Регистрация событий безопасности
17. Управление доступом субъектов доступа к объектам доступа
18. Целостность информационной системы и информации

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

Тема 5.1. Формирование и реализация политики информационной безопасности (Формирование и реализация политики информационной безопасности. Курсовая работа по модулю)

Промежуточная аттестация по теме «Формирование и реализация политики информационной безопасности» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя кейс.

Оценка «отлично» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, заданному объему, полноте и обоснованности решения, полученные результаты соответствуют поставленной цели, слаженная командная работа.

Оценки «хорошо» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, заданному объему, полноте и обоснованности решения, результаты соответствуют поставленной цели, не слаженная командная работа.

Оценки «удовлетворительно» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, соблюдены требования к объему, нет обоснованности решения, полученные результаты не в полной мере соответствуют поставленной цели.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не соответствуют теме задания, заданному объему, решение не обоснованно, полученные результаты не соответствуют поставленной цели.

Данный кейс основан на несуществующем предприятии ЗАО «Консультант Минус». Некоторые данные об этой фирме:

- Компания, занимается конслтингом, аудитом и обучением.
- Численность работающих — 50 чел.
- Введён режим коммерческой тайны и конфиденциальное делопроизводство.
- Сотрудники много работают вне офиса (удалённая работа и командировки).
- Много посетителей офиса (клиенты, партнёры, потенциальные клиенты и партнёры). Приём посетителей в переговорной комнате.
- Есть учебная аудитория, в которой проводятся семинары.
- 1 сервер, облачные ресурсы, рабочие станции и ноутбуки сотрудников, личные гаджеты сотрудников (смартфоны, планшеты, телефоны и т.п.).

Необходимо разработать Политику ИБ верхнего уровня и одну из подчинённых политик 2-го уровня.

Тема 5.2. Стандарты и аудит информационной безопасности ISO 27001

Промежуточная аттестация по теме «Стандарты и аудит информационной безопасности ISO 27001» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя прохождение тестирования.

Оценка «отлично» выставляется, если дано от 81% до 100% правильных ответов

Оценки «хорошо» выставляется, если дано от 65% до 80% правильных ответов

Оценки «удовлетворительно» выставляется, если дано от 50% до 64% правильных ответов

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если дано менее 50% правильных ответов.

Примерные вопросы теста:

Раздел 1

1) Что из следующего подтверждает «адекватность», которую ищет аудитор?
   a) Адекватно ли объяснена система персоналу?
   b) Способна ли компания достичь своих целей, действуя в соответствии со стандартом/положениями ВНД?
   c) Соответствует ли документация требованиям стандарта/положениям ВНД и способствует ли такая документация выполнению целей компании?
   d) Все из выше перечисленного.
   e) Ничего из вышеперечисленного.
2) Укажите правильную последовательность проведения аудита:
   a) Планирование – подготовка-проведение аудита-составление отчета-последующая проверка и закрытие несоответствий.

b) Планирование- проведение аудита- подготовка- составление отчета-последующая проверка и закрытие несоответствий.
c) Подготовка-планирование-проведение аудита- составление отчета-последующая проверка и закрытие несоответствий.
d) Подготовка –проведение аудита-составление отчета-планирование-последующая проверка и закрытие несоответствий

3) Что должно сделать подразделение, подвергшееся аудиту, после аудита?
a) Если нет несоответствий, ничего не делать, просто улучшать систему
b) Провести расследование причин несоответствий
c) Выбрать корректирующие действия, провести их и предотвратить повторение несоответствий.
d) a и c
e) все из выше перечисленного

4) Что из ниже перечисленного не является задачей аудиторов?
a) Проводить аудиты
b) Составлять письменные отчеты по аудиту
c) Составлять опросные листы
d) Составлять планы аудитов
e) Составлять письменный запрос на корректирующие действия

5) Что не должно быть написано в отчете?
a) Наблюдения
b) Соответствия пунктастандарта/положений ВНД
c) Обнаруженные несоответствия
d) Информация, содержащая коммерческую тайну, полученная от подразделения, проходящего аудит
e) Список аудиторов

Раздел 2

1. Чтобы вы спросили? Чтобы проверить п.4.2.1 Стандарта? (не меньше 5 вопросов)

2. Напишите 5 документов которые должны быть в организации? В соответствии с требованиями ISO 270001

3. Перечислите шесть личных качеств , необходимых для аудитора

4. Выберите две меры контроля из Приложения А, которые внедрены в нашей Организации, и объясните, как они применяются.

Раздел 3

Во время аудита были обнаружены несоответствия. Пожалуйста, заполните форму запроса на корректирующее действие.

1. Аудитор Александр 20 января 2014 года во время проведения аудита по ВНА «Политика безопасности для компьютерных пользователей» отдела обработки заказов обнаружил, что компьютерное оборудование установлено на подоконниках и не подключено. В беседе с сотрудниками выяснилось, что они первый день как переехали после произведенного ремонта и еще не успели подключить оборудование, так как грузчики только что установили столы. На вопрос аудитора, проинформировали ли они ИТ подразделение о переезде, сотрудник ответил, что он и сам не плохо разбирается в компьютерах и никакой необходимости в дополнительной помощи у него нет.

Форма запроса на корректирующее действие
Проверяемое подразделение

Аудиторы №запроса Дата аудита
Описание несоответствия:

2. Аудитор Наталья при проведении аудита по ВНА «Политика безопасности для компьютерных пользователей» энергетической службы 15.03.2014 увидела на мониторе сотрудника три листка для заметок разного цвета со словами логин и пароль. В беседе сотрудник сказал, что листочки разного цвета сделаны для удобства, когда в его отсутствие кому-то из коллег нужно срочно сделать что-то в информационных системах, то они не теряют времени на поиск пароля. Индивидуальных паролей у них нет, так как они следят за затратами и таким образом экономят деньги на лицензиях.

Форма запроса на корректирующее действие
Проверяемое подразделение Аудиторы №запроса Дата аудита
Описание несоответствия:

Раздел 4

Во время аудита были обнаружены следующие ситуации. Пожалуйста, напишите, какие пункты Стандарта/положений ВНД применимы в этих случаях.

Люди, не имеющие разрешения находиться на территории, без сопровождения зашли в комнату, в которой находятся крайне важные активы……
……

Из-за недостатка ресурсов организация отложила установку пожаропрочных дверей и новых систем обнаружения и тушения пожара, и поэтому действия, упомянутые в плане обработки риска , не выполняются

……
……

Организация не вносит в договора, предусматривающими доступ к конфиденциальной информации и коммерческой тайне компании раздел о конфиденциальности и неразглашении……
……

Аудитор делает пометки о номерах редакций процедур в отделе кадров. В отделе ИТ используются другие редакции тех же документов……
……

Аудитор увидел, что несмотря на большое количество изменений, отчет по оценке риска не обновлялся уже два года
……
……

Из десяти опрошенных во время аудита сотрудников, пятеро никогда не слышали о политике ИБ

……
……

За тест максимально можно получить 100 баллов. Зачет выставляется при наборе более 70 баллов.

Максимальный балл за раздел: Раздел 1: 20 баллов (4 балла за каждый вопрос)
Раздел 2: 30 баллов (7,5 баллов за каждый вопрос)
Раздел 3: 20 баллов(10 баллов за каждый вопрос)
Раздел 4 30 баллов (5 баллов за каждый вопрос)

Тема 5.3. Организация защиты персональных данных и связанные с этим мероприятия

Промежуточная аттестация по теме «Организация защиты персональных данных и связанные с этим мероприятия» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя ответы на вопросы.

Оценка «отлично» выставляется, если слушатель показал глубокое полное знание и усвоение материала учебной темы, его взаимосвязи с другими темами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, и знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний.

Оценки «хорошо» заслуживает слушатель, показавший полное знание основного материала учебной темы, знание основной литературы и знакомство с дополнительной литературой, способность к пополнению и обновлению знаний.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает слушатель, показавший при ответе на экзамене знание основных положений учебной темы, допустивший отдельные погрешности и сумевший устранить их с помощью экзаменатора, знакомый с основной литературой.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях слушателя основных положений учебной темы, неумение даже с помощью экзаменатора сформулировать правильные ответы на вопросы.

Примерные вопросы:

Вопросы 1

1. Необходимо ли привлечение подрядчика с лицензией для ввода в эксплуатацию СКЗИ для ИСПДн К3 или достаточно закупить сертифицированные СКЗИ и устанавливать его своими силами?
2. Возможно ли осуществить все мероприятия по защите персональных данных без нарушения законодательства своими силами, с учетом того, что персональные данные будут классифицированы как К3?
3. С учетом рекомендаций Роскомнадзора по осуществлению проверок в документарной форме, правильно ли делать в первую очередь разработку и внедрение ОРД и журналирование деятельности для закрытия формальных требований по защите?
4. Проходили ли успешную проверку НПФ, взявшие за основу СТО НАПФ?

Насколько корректным будет использования Р НАПФ 4.3 2010 Рекомендации по формированию ОРД для коммерческой организации, с учетом собственной специфики?

5. При осуществлении деятельности требуется передача персональных данных в ПФ, ФСС, банки, страховые компании и т.п. Имеются требования, чтобы субъект давал согласие на передачу своих персональных данных конкретным операторам по обработке персональных данных. Каким образом лучше организовать процедуру принятия (изменения) конкретного списка операторов?

6. Какие реальные последствия возможны в случае выявления нарушений по защите персональных данных, если они обрабатываются в рамках Трудового законодательства.
7. Сколько по срокам должны храниться: журнал обращений субъектов ПДн, журнал регистрации о выдаче копий документов, журнал передачи ПДн третьей стороне, журнал регистрации электронных носителей?
8. Можно ли объявить всю филиальную сеть единой ИСПДн, с необходимостью защиты центра, каналов связи и филиалов с выполнением всех обязательных требований по защите персональных данных одновременно ко всем элементам?

Вопросы 2

1. 25 января 2012 Европейская комиссия официально выпустила свое предложение по реформе правил защиты данных 1995 года об обработке персональных данных. Предлагаемое положение было опубликовано на веб-сайте Европейской комиссии. Влияет ли данный факт каким-то образом на требования по защите ПДн на территории РФ? Имеет ли отношение к данному обстоятельству намерение Совета Федерации создать независимый орган для защиты персональных данных физлиц?
2. Являются ли обязательными ведомственные требования ФСТЭК в области сертификации СЗИ (в т.ч. определенные ФСТЭК, ФЗ-184, ст.5) для защиты сведений, не составляющих государственную тайну?
3. В связи с тем, что ФСТЭК России опубликовал на своем сайте документы, касающиеся требований к системам обнаружения вторжений в ИСПДн 1, 2, 3, 4 http://www.ispdn.ru/news/9466/ нужно ли применять какие-либо дополнительные мероприятия в случае, если система обнаружения атак реализована с помощью CheckPoint Firewall NG?
4. На сайте РКН публикуются перечни ресурсов, закрытых за распространение ПД. Например http://www.rsoc.ru/docstore/doc1124.htm?print=1, http://www.rsoc.ru/docstore/doc1125.htm?print=1. На каком основании и как осуществляется данное блокирование? Какова сфера блокирования доменов .com?
5. Нарушает ли владелец сайта закон, если на его сайте кто-то опубликовал данные о человеке без его согласия? Например, законодательство для некоторых видов деятельности обязывает публиковать сведения о лицах (группах лиц), оказывающих существенное влияние на решения, принимаемые органами управления компанией. Это могут быть и физлица. Должно ли в данном случае присутствовать документально оформленное согласие от этих физлиц?
6. Можно ли, в принципе, размещать информационные системы персональных данных (ИСПДн) в «облаке» с учетом требований регулирующих органов по защите информации?
7. Рассмотрим 152-ФЗ в кредитной организации, не присоединившейся к СТО БР. Можно ли, организационно запретив администраторам ИС ознакамливаться с ПДн, обрабатываемых в ИС, исключить необходимость построения систем технической защиты при условии, что вся остальная обработка проводится лицами с финансовым и банковским профильным образованием, чьи действия попадают под необходимость сохранения банковской тайны?
8. ИСПДн брокерского обслуживания на финансовых рынках класса К2 - подключение рабочих мест пользователей к серверу осуществляется в терминальном режиме по оборудованию "тонкого клиента". Нужно ли проводить построение технической защиты на рабочих местах (тонких клиентах), если они отделены от терминального сервера (на котором хранятся данные) с помощью МЭ 3-го класса?
9. Компания, имеющая 100%-ную дочку в стране Еврозоны. Осуществляется передача в европейский офис данных, ИСПДн 2/3 категории, обезличивание до 4-й проблематично.. Является ли это передачей персональных данных? А если передавать ID с инициалами?

Вопросы 3

1. Являются ли платежные системы (например SWIFT) - ИСПДн?

В SWIFT - встречается ФИО получателя, его платежные реквизиты, адрес. ИНН получателя побычно не пишут, хотя иногда могут и написать. Случается, что клиенты-физлица указывают ИНН
По мнению ЦБ (цитата отсюда http://forum.npsib.org/viewtopic.php?id=46) - это не ИСПДн, т.к. обработка ПДн не является предназначением системы, а ПДн лишь являются сопутствующей основным целям информацией и выделить обработку ПДн в отдельную обработку не представляется возможным.
А с другой стороны система SWIFT является международной и там работает конвенция + 152-ФЗ. Фактически это ЭДО. (цитата оттуда же)
Как правильно?
2. Достаточно ли для удовлетворения техническим требованиям 152-ФЗ ИСПДн класса К3/К2 при многопользовательском режиме обработки ПД и разных правах доступ к ним пользователей следующих мероприятий, осуществленных средствами операционных систем

а) управление доступом:

идентификация и проверка подлинности пользователя при входе в систему по паролю условно-постоянного действия длинной не менее восьми буквенно-цифровых символов;

б) реализация регистрации и учета :

регистрация входа (выхода) пользователя в систему (из системы) либо регистрация загрузки и инициализации операционной системы и ее программного останова. Регистрация выхода из системы или останова не проводится в моменты аппаратурного отключения информационной системы. В параметрах регистрации указываются дата и время входа (выхода) пользователя в систему (из системы) или загрузки (останова) системы, результат попытки входа (успешная или неуспешная), идентификатор (код или фамилия) пользователя, предъявленный при попытке доступа;

в) обеспечение целостности:

обеспечение целостности программных средств системы защиты персональных данных, обрабатываемой информации, а также неизменность программной среды. При этом целостность программных средств проверяется при загрузке системы по контрольным суммам компонентов средств защиты информации, а целостность программной среды обеспечивается использованием трансляторов с языков высокого уровня и отсутствием средств модификации объектного кода программ в процессе обработки и (или) хранения защищаемой информации;

плюс

- физическая охрана информационной системы (устройств и носителей информации), предусматривающая контроль доступа в помещения информационной системы посторонних лиц, наличие надежных препятствий для несанкционированного проникновения в помещения информационной системы и хранилище носителей информации (средствами ЧОП)
- периодическое тестирование функций системы защиты персональных данных при изменении программной среды и пользователей информационной системы с помощью тест-программ, имитирующих попытки несанкционированного доступа (сканер безопасности например XSpider)
- наличие средств восстановления системы защиты персональных данных, предусматривающих ведение двух копий программных компонент средств защиты информации, их периодическое обновление и контроль работоспособности (контроль состояния эталонных носителей)

3. Нюансы оценки ИСПДн меньшего класса (снижения класса ИСПДн)?
Например, ПК администратора относится к двум сетям:
- 1-ая – сеть услуг брокерского дистанционного обслуживания клиентов (3 класс);
- 2-ая – сеть бухгалтера (2 класс);

Стандартный прием - провести сегментирование (разделение ИСПДн или АС на взаимодействующие участки сети) с помощью межсетевых экранов, поскольку в соответствии с п. 2.4 Приложения к «Положению о методах и способах защиты информации в информационных системах персональных данных» «...При разделении информационной системы при помощи межсетевых экранов на отдельные части для указанных частей системы может устанавливаться более низкий класс, чем для информационной системы в целом...»
Возможны ли другие варианты с меньшими затратами и менее сложной инфраструктурой?
4. Клиенты кредитной организации беспокоятся о потенциальном риске утечки их персональных данных и данных об их финансовых операциях, составляющих банковскую тайну, вследствие ненадлежащей охраны данной информации в РКН. Примеры ненадлежащего хранения ПДн в РКН например здесь http://www.ispdn.ru/news/9564/.
В случае присоединния кредитной организации к СТО БР вправе ли РКН проводить проверку соблюдения требований 152-ФЗ в кредитной организации?
Каковы действия кредитной организации в случае прихода проверки РКН?
5. На контролируемой территории находятся несколько компаний, принадлежащих к одной группе - одна кредитная организация, вторая - инвестиционная компания, профучастник рынка ЦБ. У кредитной организации отраслевой стандарт СТО БР, у инвестиционной компании - профучастника рынка ЦБ - отраслевой станрдарт ФСФР. Как совмещать требования разных отраслевых стандартов для компаний, находящихся на одной контролируемой территории там, где есть нюансы, относящиеся к физической безопасности?
6. Нюансы классификации ИСПДн по СТО БР
п.6 Положения об обеспечении безопасности ПДн в ИСПДн (утверждено Постановлением Правительства № 781) гласит:
Информационные системы классифицируются государственными органами, муниципальными органами, юридическими или физическими лицами, организующими и (или) осуществляющими обработку персональных данных, а также определяющими цели и содержание обработки персональных данных (далее - оператор), в зависимости от объема обрабатываемых ими персональных данных и угроз безопасности жизненно важным интересам личности, общества и государства.
Порядок проведения классификации информационных систем устанавливается совместно Федеральной службой по техническому и экспортному контролю, Федеральной службой безопасности Российской Федерации и Министерством информационных технологий и связи Российской Федерации.
Выводы:
1. Классификация в зависимости от объёма и угроз;
2. Порядок классификации устанавливают ФСТЭК, ФСБ, Минсвязи (в структуру которого входит РКН).
Теперь рассмотрим классификацию Банка России, описанную в п.5.2 РС БР ИББС-2.3.2010:
- ИСПДн-С - система обрабатывающая спец. категории ПДн (главным образом сведения о здоровье);
- ИСПДн-Б - система обрабатывающая биометрию (фотографию или скан паспорта с фото, к примеру);
- ИСПДн-Д - система обрабатывающая обезличенные или общедоступные ПДн;
- ИСПДн-И - система обрабатывающая все остальные типы ПДн (тут у нас сидят 99% всех ИСПДн).
Т.к. про объём обрабатываемых ПДн тут не слова нет, а в ПП781 нет ни слова про Банк России,
- может ли кредитная организация игнорировать классификацию по стандарту Банка России, если она официально не присоединяется к СТО БР?

- может ли кредитная организация игнорировать классификацию по ПП 781, если она официально присоединилась к СТО БР?
7. Рассмотрим кредитную организацию, в которой стоит запись телефонных разговоров. Как в этом случае быстро взять согласие на обработку, и т.п.? Или в данном случае и не надо брать согласие на обработку. Кредитная организация должна доказать наличие согласия. И для этого перед началом записи разговора с оператором кредитной организации достаточно использовать робота, который сообщает, что в целях обеспечения защиты ПД и повышения качества обслуживания все переговоры записываются, и после этого абонент вступает с вами в разговор. И данная запись подтвердит , что клиент кредитной организации, продолжающий разговор, совершил конклюдентные действия и, зная о записи переговоров, этими действиями дал согласие их продолжить.
8. Должен ли работодатель получать согласие работника на обработку его ПД по ДМС? С ОМС проще, в связи с принятием нового ФЗ о "Обязательном медицинском страховании" на обработку персональных данных в системе обязательного медицинского страхования согласие брать не нужно. Потому что в 9 статье написано, что законы могут определять случаи обязательного предоставления персональных данных для обеспечения, в частности, защиты здоровья граждан. А как насчет ДМС? И что, если такое согласие уже берет страховая компания - работодатель должен ли брать такое согласие?
9. Согласно разъяснения по медицинской инфе http://tltkrepost.ru/FAQ.html,
Если в БД есть только ФИО и дата рождения + остальные медицинские данные, паспортных данных и адреса прописки нет, можно ли считать такие данные обезличенными и к какому классу такая система относится? Или это вообще не относится к 152 ФЗ?
• Безусловно, относится к 152 ФЗ. Обезличенными считать нельзя, т.к. ФИО и дата рождения практически однозначно идентифицирует конкретного гражданина, и позволяют отнести их к конкретному субъекту, что является определением персональных данных. А наличие еще и медицинских данных в виде диагноза и особенностей заболевания абсолютно однозначно определяет конкретного субъекта, поэтому это система специальная класса К1, если строго следовать требованиям закона и подзаконных актов.
А как же тот факт, что по ФИО и дате рождения возможны совпадения, это же не паспортные данные или ИНН?

Тема 5.4. «Защита критической информационной инфраструктуры»

Промежуточная аттестация по теме «**Защита критической информационной инфраструктуры**» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушателем даны правильные, развернутые ответы.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не ответил на вопрос, или ответил неправильно.

Примерные вопросы для промежуточной аттестации:

1. Реализация и эксплуатация. Приказ ФСТЭК 75
2. Защита КИИ. Нормативная база
3. Три кольца процессов КИИ
4. Административная ответственность в области КИИ
5. Уголовная ответственность в области КИИ

Тема 5.5. Эффективность защиты информации

Промежуточная аттестация по теме «Эффективность защиты информации» осуществляется в виде зачета, который включает в итоговое задание.

Оценки «зачтено» выставляется, если слушатель глубоко и полно владеет содержанием учебного материала и понятийным аппаратом; умеет связывать теорию с практикой, иллюстрировать примерами, фактами, данными научных исследований; осуществляет межпредметные связи, предложения, выводы; логично, четко и ясно излагает ответы на поставленные вопросы; умеет обосновывать свои суждения и профессионально-личностную позицию по излагаемому вопросу; ответ носит самостоятельный характер.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель имеет разрозненные, бессистемные знания; не умеет выделять главное и второстепенное; в ответе допускаются ошибки в определении понятий, формулировке теоретических положений, искажающие их смысл.

Примерное задание:

Условия:

- Выбрать класс средств
- Выписать потребности и группы критериев
- Определить веса для каждой потребности
- Определить средний вес для каждой группы
- критериев. Не более 3-х критериев в группе.
- По методике домика качества определить
- перспективное средство

Тема 5.6. Законодательство информационной безопасности

Промежуточная аттестация по теме «**Законодательство информационной безопасности**» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушателем даны правильные, развернутые ответы.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не ответил на вопрос, или ответил неправильно.

Примерные вопросы для промежуточной аттестации:

6. Структура законодательства в РФ
7. Основания для прекращения ТД
8. Виды дисциплинарных взысканий
9. Материальная ответственность по ТК РФ
10. Информация как объект правовых отношений
11. Принципы обработки перс.данных
12. Условия обработки перс. Данных
13. Конфиденциальность перс. данных

Тема 5.7. Кибербезопасность

Промежуточная аттестация по теме «Кибербезопасность» осуществляется в виде зачета, который включает в себя написание эссе.

Оценка «зачтено» выставляется, если 50% объема эссе состоит из усвоенных знаний методического материалы и 50% отведено собственным комментариям, примерам и выводам автора. Объем эссе составляет не менее 1,5 страниц.

Оценка «не зачтено» выставляется, если не соблюден объем эссе, нет собственных примеров, комментариев и выводов. Эссе представляет собой краткий обзор методических материалов, без выражения собственного мнения автора.

Примерные темы для написания эссе:

1. Информационные технологии и преступность. Понятие коберпреступности, киберпреступления и компьютерного преступления.
2. Виды киберпреступление. Кибертерроризм и информационные войны.
3. История международного сотрудничества в борьбе с кибепреступностью
4. Анализ проблем действующего законодательства о преступлениях в сфере компьютерной информации и возможных путей их решения

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция РФ (ст. 15 п.4, ст.144, п. «О», ст. 71).
2. Гражданский Кодекс РФ с изменениями и дополнениями от 12 марта 2014г. №35 - ФЗ.
3. Гражданский процессуальный кодекс РФ.
4. Налоговый кодекс РФ часть I, часть II с изменениями и дополнениями.
5. Таможенный кодекс РФ.
6. Уголовный кодекс РФ.
7. Закон РСФСР "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"
8. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) "О рекламе" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015)
9. Приказы и руководящие документы ФСТЭК России, ФСБ России и Роскомнадзора по защите конфиденциальной информации и персональных данных
10. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ "Об электронной подписи"
11. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ "О техническом регулировании"
12. Федеральный закон от 07.07.2003 N 126-ФЗ "О связи"
13. Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ "О коммерческой тайне"
14. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных"
15. Указ Президента РФ от 30.03.2022 N 166 (ред. от 22.11.2023) "О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации"
16. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.06.2025г.)
17. Федеральный закон от 23.07.2025 N 255-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О федеральной информационной адресной системе и о внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
18. Распоряжение Правительства РФ от 12.07.2025 N 1880-р "Об определении организации обеспечивающей создание и функционирование многофункционального сервиса обмена информацией"
19. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 N 1805-р "Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759-р"
20. Постановление Правительства РФ от 30.06.2025 N 981 "О государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним" (вместе с "Положением о государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним")

21. Постановление Правительства РФ от 22.05.2025 N 702 "Об утверждении Правил проверки соответствия пользователей государственной информационной системы, определенной в соответствии с частью 2 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных", требованиям, указанным в части 7 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных"
22. Постановление Правительства РФ от 17.01.2023 N 30 "О стандартах раскрытия информации субъектами естественных монополий, осуществляющими деятельность в области оказания услуг связи"

7.2. Основная литература

1. Рабчевский, А. Н. Синтетические данные и развитие нейросетевых технологий : учебное пособие для вузов / А. Н. Рабчевский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с.
2. Станкевич, Л. А. Интеллектуальные системы и технологии : учебник и практикум для вузов / Л. А. Станкевич. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 495 с.
3. Платонов, А. В. Машинное обучение : учебное пособие для вузов / А. В. Платонов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 85 с.
4. Загорулько, Ю. А. Искусственный интеллект. Инженерия знаний : учебное пособие для вузов / Ю. А. Загорулько, Г. Б. Загорулько. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 93 с.
5. Бессмертный, И. А. Интеллектуальные системы : учебник и практикум для вузов / И. А. Бессмертный, А. Б. Нугуманова, А. В. Платонов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 243 с.
6. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17037-5.
7. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений : учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21122-1.
8. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / под редакцией Е. В. Майоровой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20286-1.
9. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4.
10. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20144-4.
11. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 360 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19625-2.
12. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20367-7.
13. «Информационная безопасность и защита информации» (О. В. Прохорова). 7-е издание, стереотипное. Издательство «Лань», 2026.
14. «Основы информационной безопасности» (Е. К. Баранова, А. В. Бабаш). Издательство РИОР (ИНФРА-М), 2026
15. «Кибербезопасность» (А. Н. Баланов). Издательство «Лань», 2026.

16. «Верификация данных и систем знаний для систем управления» (А. Л. Золкин). Издательство «Лань», 2026.

7.3. Дополнительная литература

1. Белов Е.Б. Основы защиты информации. М.: Изд. «Горячая линия – Телеком», 2006.
2. Коняев И., Беляев А. Информационная безопасность предприятия. – СПб.: «БХВ-Петербург», 2003
3. Котухов М.М. Цикл лекций по курсу «Комплексное обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем». Учебное пособие. Лекции 1 – 6. – М.: Изд. АНХ, 2012. – 346 с., (электронный вариант).
4. Разработка систем информационно-компьютерной безопасности /В.М.Зима, М.М.Котухов, А.Г.Ломако, А.С.Марков, А.А.Молдовян. - СПб.: «Наука и техника», 2013. – 327 с., (электронный вариант).

7.4. Интернет-ресурсы

1. Никольская Ю.П. Мерзликина Е.М. аудит учебное пособие http://hi-edu.ru/e-books/xbook086/01/part-002.htm#i33
2. Е. Царев Исследование «Рынок информационной безопасности Российской Федерации» http://www.tsarev.biz/informacionnaya-bezopasnost/zakonchilsya-proekt-pervogo-ekspertnogo-issledovaniya-rossijskogo-rynka-ib/
3. Предпринимательское право http://businesspravo.ru/
4. Информационный канал Государственной Думы http://www.akdi.ru/gd/akdi.htm
5. Российский сервер по безопасности http://www.secur.ru
6. Весь Рынок Безопасности России - Sec.Ru http://www.sec.ru/
7. Журнал «Защита информации. Конфидент» http://www.confident.ru/magazine
8. «БДИ» (Безопасность, Достоверность, Информация) : http://www.bdi.spb.ru/

7.5. Справочные системы

Система Гарант http://www.garant.ru/
Консультант Плюс http://www.consultant.ru/
ОАО «ИнфоТеКС» http://www.infotecs.ru/gtc

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для проведения занятий используются аудитории Академии, оснащенные мультимедийными проекторами, доступом к сети Интернет, электронными досками; компьютерные классы для проведения практических занятий по дисциплинам модулей. Программное обеспечение: Пакет MS Office, Microsoft Windows.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения модуля у слушателя должны быть сформированы следующие компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
способность обоснования необходимости защиты информации в автоматизированной системе (ПСК-9)	1.Знает основные информационные технологий, используемые в автоматизированных системах. 2.Умеет классифицировать защищаемую информацию по видам тайны и степеням конфиденциальности и оценивать угрозы безопасности информации. 3. Владеет навыками обоснования необходимости

	использования криптографических средств защиты информации.
способность определения угроз безопасности информации, обрабатываемой автоматизированной системой (ПСК-10)	1.Знает национальные, межгосударственные и международные стандарты в области защиты информации, основные криптографические методы, алгоритмы, протоколы, используемые для обеспечения безопасности в вычислительных сетях. 2. Умеет формировать перечень мероприятий по предотвращению угроз безопасности информации автоматизированной системы. Анализировать возможные уязвимости информационных систем. 3. Владеет навыками определения комплекса мер (правила, процедуры, практические приемы, руководящие принципы, методы, средства) для защиты информации автоматизированных систем. 4. Имеет навык разработки систем защиты информации автоматизированных систем с учетом действующих нормативно-правовых документов.
способность моделирования защищенных автоматизированных систем с целью анализа их уязвимостей и эффективности средств и способов защиты информации (ПСК-12)	1.Знает методы и технологии проектирования, моделирования, исследования систем защиты информации автоматизированных систем. Основные мер по защите информации в автоматизированных системах. 2. Умеет проектировать и реализовывать политику безопасности вычислительных сетей. 3. Приобрел навык разработки модели угроз безопасности информации и нарушителей в автоматизированных системах

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

Институт экономики, математики и информационных технологий
Центр «Школа IT-менеджмента»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
МОДУЛЬ 5. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ – ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ (CDO)

(наименование модуля в соответствии с учебным планом)

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA) "IT-Лидер (CIO, CISO, CDO)"

(наименование программы)

Москва, 2026

Составители:

к.ф-м.н., д.т.н., профессор, Президентская Академия, Институт ЭМИТ, Центр «Школа IT-менеджмента», кафедра "Системы управления бизнес-процессами", профессор — А.П. Рыжов



д.э.н, к.т.н, профессор, Президентская Академия — Н.Н. Карпова



(Подпись)

Президентская Академия, Институт ЭМИТ, Центр «Школа IT-менеджмента» Кафедра "Системы управления бизнес-процессами", Преподаватель — Д.В. Пшиченко



СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ....4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ....4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ....8
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ....8
4.1. Структура модуля....8
4.2. Содержание модуля....10
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ....11
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ....12
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....23
7.1. Нормативно-правовые документы....23
7.2. Основная литература....24
7.3. Дополнительная литература....25
7.4. Интернет-ресурсы....26
7.5. Справочные системы....26
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....26
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ....27

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Целями данного модуля является получение теоретических знаний и практических навыков, а также повышение квалификации слушателей и подготовка их к последующей практической работе по высокоэффективному управлению, изменению процессов бизнеса путем обеспечения цифровой трансформации.

Модуль должен обеспечить совершенствование управленческих компетенций, состоящих из способности разработать дорожную карту диджитализации предприятия (виды бизнеса), формирование навыков внедрения технологических инноваций, освоение инструментов трансформации основных бизнес-процессов компании с учетом современных вызовов цифровой экономики.

Исходя из целей, в процессе изучения модуля решаются следующие задачи:

- уметь использовать на практике полученные знания об основных моделях организации и функционирования системы цифровой трансформации компании. Уметь описывать и поддерживать проект цифровой трансформации компании, развивать свой бренд во всех цифровых каналах, оценивать эффективность цифрового маркетинга, использовать цифровые каналы продаж, в процессах создания сервисов применяются цифровые технологии, оценивать доходность цифровых продуктов, применять цифровые навыки для трансформации, создавать цифровую инфраструктуру для взаимодействия.
- иметь навыки, необходимые цифровому лидеру 4.0 (синергия общения, навыки цифрового-мышления, когнитивная гибкость, реализация изменения, работа в команде, формирование цифровых навыков).
- владеть техникой применения основных цифровых технологий для трансформации бизнес-процессов.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Планируемые результаты обучения представлены в таблице №1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения модуля

Виды деятельности	**Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)*, ПСК и СК**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Аналитическая деятельность	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2) *совершенствуется*	навыки использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем при решении управленческих и исследовательских задач	современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем	применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы
Информационные технологии в экономике и государственном управлении	Способность управлять стратегией развития ИТ и цифровой стратегией организации (региона, страны) (ПСК-1) *формируется*	Формирование и согласование стратегических целей цифровой трансформации в организации, регионе, стране Организация управления разработкой и обновлением цифровой стратегии развития организации, региона, страны с помощью персонала и стейкхолдеров Организация и выполнение цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль и мониторинг разработки и выполнения цифровой	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) Методы организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны)	Формировать и согласовывать стратегические цели цифровой трансформации со стейкхолдерами Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны) Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)

		стратегии организации (региона, страны)		
	Способность управлять ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию (ПСК-3) *формируется*	Формирование и согласование принципов управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию Организация управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль инвестиций в цифровую трансформацию	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию Методы контроля и оценки эффективности инвестиций в цифровую трансформацию	Формировать принципы управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию Осуществлять мониторинг и контроль инвестиций в цифровую трансформацию
	Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий (ПСК-4) *формируется*	Формирование и согласование потребностей бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий	Выявлять потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий Осуществлять мониторинг и контроль обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий
	Способность управлять отношениями с	Выявление потребностей и интересов	Лучшие практики вовлечения	Выявлять потребности и интересы

	заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6) *формируется*	руководства в ИТ и интересов широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организация управления отношениями с руководством Мониторинг, контроль и управление улучшением отношений с руководством и с заинтересованным и лицами Лидерство в управлении взаимоотношения ми с широким кругом стейкхолдеров	руководства в управление ИТ и цифровой трансформации Принципы повышения ценности ИТ Лучшие практики Организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации	руководства в ИТ и широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организовывать эффективные коммуникации с руководством и широким кругом стейкхолдеров Повышать заинтересованность руководства в ИТ и с его помощью увеличивать вклад ИТ в деятельность организации Повышать вовлеченность широкого круга стейкхолдеров в цифровую трансформацию
	Способность управлять рисками ИТ, кибербезопасность ю и рисками цифрового развития (цифрового отставания) (ПСК-8) *формируется*	Формирование и согласование целей и принципов управления рисками ИТ и кибербезопасность ю, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Определение состава методов и средств управления рисками ИТ и кибербезопасность ю, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Организация управления рисками ИТ и кибербезопасность ю, рисками цифрового развития (цифрового отставания с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль качества и управление сокращением и	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению рисками ИТ, кибербезопаснос тью, и рисками цифрового развития (цифрового отставания) Критерии оценки рисков и уровня кибербезопаснос ти, цифрового развития (цифрового отставания) Методы контроля рисков и уровня кибербезопаснос ти, цифрового развития (цифрового отставания)	Формировать цели и принципы управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Использовать методы и средства обеспечения управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания), соответствующие критериям оценки организации Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Осуществлять мониторинг и контроль рисков ИТ и кибербезопасности, рисками цифрового

		смягчением рисков ИТ и ростом уровня кибербезопасности и Контроль качества деятельности по сокращению и смягчению рисков цифрового развития (цифрового отставания) и управление ею		развития (цифрового отставания) Организовывать деятельность по непрерывному улучшению управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 2

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		88	12
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		36/18	4/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		52/52	8/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)		186	
Контактная самостоятельная работа (КСР)			
Промежуточная аттестация	**форма**	4 зачета, 1 зачет с оценкой, 1 экзамен	
	час.	18	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		304	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование8				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование8				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5.1	Стратегия цифровой трансформации	60	24		12/6	12/12										32		Э (Т/4)	ПСК-1
	Стратегия цифровой трансформации		20		12/6	8/8													
	Курсовая работа по модулю		4			4/4													
5.2	Технологии трансформации	40	12		4/2	8/8										26		З (Т/2)	ПСК-4
5.3	Практика цифровой трансформации	48	8			8/8										38		З (Т/2)	ПСК-1, ПСК-3
5.4	Управление на основе данных	88	24		8/4	16/16				12		4/2	8/8			46		ЗО (Д/6)	
	Управление данными		12		4/2	8/8													
	Технологии интеллектуального анализа данных									12		4/2	8/8						
	· Генеративный ИИ и Агентный ИИ. Стратегия внедрения		12		4/2	8/8													
5.5	Правовые аспекты цифровой трансформации	28	8		4/2	4/4										18		З (Т/2)	ПСК-6
5.6	Цифровая безопасность	40	12		8/4	4/4										26		З (Т/2)	ПСК-8
	Итого:	**304**	**88**		**36**	**52**				**12**		**4**	**8**			**186**		**18**	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер темы (раздела)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Тема 5.1. Стратегия цифровой трансформации (Стратегия цифровой трансформации. Курсовая работа по модулю)	Определение цифровой трансформаци Потенциал цифровых прорывов Обзор процесса цифровизации в разных странах Различия между цифровой экономикой, цифровизацией и цифровым переходом Направления цифровой экономики	Примеры цифрового и антицифрового прорывов Проблемы цифровой трансформации Измерение результатов цифровой трансформации Разработка плана и внедрение цифровой трансформации состоит из 4-х основных этапов
Тема 5.2. Технологии трансформации	Модуль 1. Фундамент методологии Адизеса • Жизненные циклы корпорации: Особенности управления на стадиях роста, зрелости и старения. • Роли менеджера (PAEI): Характеристики идеального руководителя и причины невозможности совмещения всех ролей в одном лице. • Управление в периоды кризиса: Преодоление управленческих тупиков. Модуль 2. Структурная трансформация бизнеса • Организационная диагностика: Методы оценки текущего состояния системы управления. • Дизайн оргструктуры: Проектирование процессов, распределение ответственности и создание матриц полномочий. • Система мотивации: Разработка механизмов стимулирования при внедрении изменений.	Модуль 3. Операционная эффективность и синхронизация • Всеобщая синхронизация бизнеса: Инструменты операционной эффективности в промышленности. • Сервисная модель процессов: Переход к клиент-ориентированной организации труда. • Командная работа: Принципы командной организации труда и проведение эффективных совещаний. Модуль 4. Психология и личная адаптация • Личные проекты развития: Технологии персонального роста в рамках корпоративных изменений. • Адаптация сотрудников: Снижение сопротивления персонала и инструменты психологической поддержки при масштабных трансформациях.
Тема 5.3. Практика цифровой трансформации	Перспективы развития IoT. Анализ опыта применения IoT в различных отраслях экономики. Обработка и анализ IoT-данных. Организация бережливого производства и «умного» сервиса. Концепция умного города. Умный транспорт и логистика. Цифровые технологии в ЖКХ. Цифровые технологии в энергетике и экологии. Использование открытых данных для «умного» управления городом.	Как меняются все функции бизнеса в процессе цифровой трансформации (управление, стратегии, IT, безопасность, продажи, R&D, сервис, партнерство). Оцифровка и цифровой аудит бизнес – функций. Бенчмаркинг, успешные кейсы изменения функций бизнеса в процессе цифровой трансформации. Обзор специфики российского рынка. Фреймворки для управления проектами ИИ и безопасности данных в организации. Рабочая группа по внедрению ИИ
Тема 5.4. Управление на основе данных · Управление данными · Технологии интеллектуального анализа данных	Понятие интеллектуальных систем. Аналитические информационные технологии. Проблемы применения аналитических информационных технологий. Стратегическое управление данными, его цели и задачи	Программа по развитию управления данными Команда CDO Деятельность департамента управления данными Технологии управления данными Каталог данных

· Генеративный ИИ и Агентный ИИ. Стратегия внедрения	Организационные инициативы управления данными	Средства выявления критичных данных и их защиты Data Governance и другие технологии
Тема 5.5. Правовые аспекты цифровой трансформации	Правовые основы цифровизации бизнеса. Правовые стратегии развития цифровой экономики в международном и национальном праве. Оптимальные правовые юрисдикции для развития цифровых проектов. Правовой статус и режимы цифровых финансовых активов.	Смарт-контракты. Юридический статус сервисных цифровых продуктов. Правовые режимы регулятивных песочниц. Развитие бизнеса в рамках регулятивных песочниц. Правовое сопровождение цифровых проектов. LegalTech в юридической практике. Договорная основа цифровых проектов.
Тема 5.6. Цифровая безопасность	Риски и возможности современной цифровой инфраструктуры. Векторы атак на цифровые активы и обеспечение непрерывности бизнеса. Изменение подходов к защите информации и средств коммуникации. Политика кибербезопасности: основа защиты организации и данных	Будущее кибербезопасности. Защита предприятия и оптимизация системы кибербезопасности. Какие угрозы и уязвимости наиболее актуальны. Переход к принципу security-by-design. Отчетность по кибербезопасности и информирование заинтересованных сторон.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Перечень вопросов для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов.

Тема 5.1. Стратегия цифровой трансформации (Стратегия цифровой трансформации. Курсовая работа по модулю)

Изменения в бизнесе сегодня

Уровень цифровой зрелости разных стран

Характеристики моделей цифровой трансформации

Внедрение цифровых технологий в разных функциональных областях предприятия

Модели цифровой трансформации

Тема 5.2. Технологии трансформации

Алгоритм цифровой трансформации

Сквозные технологии цифровой экономики

Современные инновационные бизнес-модели

Цифровая трансформация в сфере услуг

Цифровая трансформация государственного управления

Инструменты латерального мышления для генерации идей

Реинжиниринг бизнес-процессов vs трансформация бизнес-моделей

Тема 5.3. Практика цифровой трансформации

Умная фабрика и цифровые двойники.

Пример формирования концепции и архитектуры IoT-решений .

Примеры разработки продуктов на основе IoT, создание макетов и прототипов.

Бенчмаркинг, успешные кейсы изменения функций бизнеса в процессе цифровой трансформации. Обзор специфики российского рынка.

Персонализация жизни: выдача ленты новостей, входящих сообщений, фильтрация спама, предложения магазинов, поиск авиабилетов, умные плейлисты.

Включение проектов по ИИ и машинному обучению в стратегию цифровой трансформации компании.

Тема 5.4. Управление на основе данных

- **Управление данными**
- **Технологии интеллектуального анализа данных**
- **Генеративный ИИ и Агентный ИИ. Стратегия внедрения**

Общие принципы организации управления данными
Задачи для построения прототипа
Местоположение подразделения по управлению данными
Организационная структура департамента управления данными
Процесс Know Your Data («Знай Свои Данные»)
Data Governance и подходы к реализации проектов
Основные функции каталога данных
Понятие экспертных систем. Данные, информация, знания. Средства учета и работы с лингвистической неопределенностью. Понятие нечеткого лингвистического интерфейса к базам данных. Примеры приложений в бизнесе. Теорема Холланда. Проблемы применения средств data mining. Технология информационного мониторинга как эволюция средств поддержки принятия решений. Понятие аутсорсинга бизнес-процессов.

Тема 5.5. Правовые аспекты цифровой трансформации

Статус смарт-контрактов.
Цифровые решения и вопросы защиты интеллектуальных прав.
Режим налогообложения новых цифровых продуктов.
Правовое регулирование сервисных блокчейн-решений.
Правовое регулирование и безопасность больших данных

Тема 5.6. Цифровая безопасность

Внедрение систем цифровой идентичности, их поддержка и улучшение.
Изменение бизнес-процессов для снижения риска виртуальных угроз.
Трансформация взаимоотношений ИБ и бизнеса
Как цифровая трансформация влияет на профиль рисков компании.
Какие угрозы несут новые технологии.
Кибербезопасность как ключевой элемент стратегического планирования.
Разбор примера корпоративной стратегии цифровой кибербезопасности

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

Тема 5.1. Стратегия цифровой трансформации (Стратегия цифровой трансформации. Курсовая работа по модулю)

Промежуточная аттестация по теме «Стратегия цифровой трансформации**» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя выполнение кейса.**

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, заданному объему, полноте и обоснованности решения, полученные результаты соответствуют поставленной цели, слаженная командная работа.

Оценки «хорошо» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, заданному объему, полноте и обоснованности решения, результаты соответствуют поставленной цели, не слаженная командная работа.

Оценки «удовлетворительно» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, соблюдены требования к объему, нет обоснованности решения, полученные результаты не в полной мере соответствуют поставленной цели.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не соответствуют теме задания, заданному объему, решение не обоснованно, полученные результаты не соответствуют поставленной цели.

Примерный кейс по теме «Стратегия цифровой трансформации»

Вас пригласили работать директором по цифровой трансформации в производственную компанию, после первой встречи с Советом директоров и Акционером Вас попросили составить ознакомительную презентацию, чтобы показать возможные направления цифровой трансформации компании для принятия дальнейшего решения о выделении финансирования.

Для подготовки презентации Вы можете использовать:

- ИТ архитектуру, которая есть на текущий момент;
- информацию о компании и бизнес-модели;
- стратегию компании;
- открытые источники;
- материалы с курса обучения;

В рамках подготовки презентации Вам необходимо:

- предложить структуру офиса цифровой трансформации с учетом наличия в компании ИТ директора, АСУТП находится в подчинении Директора по производству;
- дать оценку достаточности текущего уровня автоматизации для проведения цифровой трансформации и предложения по «доавтоматизации»;
- обозначить ключевые направления цифровизации, включая области: персонал и HR, сбыт и покупатели, производство и ремонты, склад и ТМЦ, финансы и учет, безопасность производства и охрана труда;
- привести пример расчета стоимости создания собственного инсорсингового подразделения для разработки и сопровождения цифровых продуктов на примере одного из цифровых продуктов;
- выбрать в рамках подготовки презентации подход к внедрению новых продуктов: разработка полноценной стратегии и дорожной карты проектов, либо запуск точечных проектов для получения быстрых эффектов и уже в дальнейшем формирование карты проектов;
- привести примерные эффекты, которые можно получить за счет цифровой трансформации;
- показать привязку процессов цифровой трансформации к общей стратегии компании;
- отдельно проработать «фичи», которые заинтересуют Совет директоров и Акционера в выделении финансирования для реализации цифровых проектов.

Необходимо в течении недели подготовить презентацию в формате Power Point для выступления на совете директоров длительностью до 30 минут с учетом ответов на вопросы, объём презентации не более 20 слайдов.

Приложения:

- Приложение 1. Существующая ИТ архитектура.
- Приложение 2. Информация о компании и бизнес-модели.
- Приложение 3. Стратегия компании.

Тема 5.2. Технологии трансформации

Промежуточная аттестация по теме «Технологии трансформации» осуществляется в виде зачета, который включает в себя работу на занятиях.

Оценка «зачтено» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, заданному объему, полноте и обоснованности решения, полученные результаты соответствуют поставленной цели, слаженная командная работа.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не соответствуют теме задания, заданному объему, решение не обоснованно, полученные результаты не соответствуют поставленной цели.

При работе на занятиях слушатели проходят тест на стиль управления и анализируют его результаты.

- Анализ собственного стиля управления, а также стиля управления руководителя

- Прохождение теста на стиль управления по Адизесу

Тема 5.3. Практика цифровой трансформации

Промежуточная аттестация по теме «Управление данными» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя итоговое задание.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «зачтено» выставляется, если участники в рамках заданной темы лаконично и ясно излагают свои мысли. Диспут предполагает высокую умственную активность участников, прививает умение вести полемику, обсуждать материал, защищать взгляды и убеждения. Реплики участников диспута обязательно должны работать больше на публику, чем на оппонента.

Оценка «не зачтено» выставляется, если участники не могут четко сформулировать свои мысли, не работают на публику.

Примерное итоговое задание:

На работу в группах дается 20 минут. Затем презентации своих решений по 10 минут на группу.

Описание проблематики

• В компании большой запрос на реализацию цифровых сервисов со стороны бизнеса;
• Компетенции в разработке и архитектуре ИТ сосредоточены в Корпоративном центре.
• ИТ в корпоративном центре не справляется с объемом поступающих задач.

Постановка задачи:

Работая в группах предоставить план трансформации работы служб и сервисов в компании с целью повышения производительности и количества реализуемых цифровых проектов. Учесть риски и «подводные камни» данной трансформации.

Тема 5.4. Управление на основе данных

Промежуточная аттестация по теме «Управление на основе данных» осуществляется в виде зачета с оценкой, который включает в себя итоговое задание.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, заданному объему, полноте и обоснованности решения, полученные результаты соответствуют поставленной цели, слаженная командная работа.

Оценки «хорошо» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, заданному объему, полноте и обоснованности решения, результаты соответствуют поставленной цели, не слаженная командная работа.

Оценки «удовлетворительно» выставляется, если ответы соответствуют теме задания, соблюдены требования к объему, нет обоснованности решения, полученные результаты не в полной мере соответствуют поставленной цели.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не соответствуют теме задания, заданному объему, решение не обоснованно, полученные результаты не соответствуют поставленной цели.

Примерное итоговое задание:

Создать план по продвижению управления данными на ближайший год:

1. Оценить зрелость своей организации
2. Выбрать приоритетное направление, с которого начать управление данными
3. Выбрать бизнес-спонсора
4. Определить кейсы для построения прототипа
5. Выбрать параметры для обоснования необходимости внедрения управления данными

Тема 5.5. Правовые аспекты цифровой трансформации

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в виде зачета, который включает в себя написание эссе.

Оценка «зачтено» выставляется, если 50% объема эссе состоит из усвоенных знаний методического материалы и 50% отведено собственным комментариям, примерам и выводам автора. Объем эссе составляет не менее 1,5 страниц.

Оценка «не зачтено» выставляется, если не соблюден объем эссе, нет собственных примеров, комментариев и выводов. Эссе представляет собой краткий обзор методических материалов, без выражения собственного мнения автора.

Примерные темы для написания эссе:

- Концепция электронного правительства. Анализ зарубежных подходов к формированию электронного правительства.
- Концепция политических сетей.
- Источники правового регулирования отношений в сфере развития цифровой экономики.
- Правовые вопросы цифровой трансформации публичной службы в РФ.
- Правовые вопросы цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг в РФ.
- «Умный город»: правовые вопросы.
- Развитие правовых основ цифровой экономики (на примере любой зарубежной страны или экономического союза).
- Развитие правовых основ цифровой экономики (на примере субъекта Российской Федерации).
- Правовые основы организации проектной деятельности в Правительстве РФ.
- Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: основные направления преобразований экономики и социальной сферы, особенности реализации.
- Федеральные проекты Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»
- Система управления реализацией Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: общие положения.
- Полномочия Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации в области развития цифровой экономики.
- Центры компетенций.
- Проектный офис Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»).
- Правовые условия для формирования единой цифровой среды доверия (по Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»).
- Правовые условия для формирования электронного гражданского оборота (по Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»).
- Правовые условия для сбора, хранения и обработки данных (по Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»).
- Правовые условия для внедрения и использования инновационных технологий на финансовом рынке (по Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»)..
- Правовые условия в сфере судопроизводства и нотариата в связи с развитием цифровой экономики (по Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»).
- Реестровая модель предоставления государственных и муниципальных услуг.
- Проактивность и экстерриториальность предоставления государственных и муниципальных услуг.

- Машиночитаемое описание процесса оказания государственных и муниципальных услуг, типизация и стандартизация приоритетных региональных и муниципальных услуг.
- Цифровая трансформация отношений в сфере государственной и муниципальной службы (по Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»).
- Государственные информационные системы, используемые на гражданской службе.
- Создание сквозной цифровой инфраструктуры (по Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»).
- Создание цифровых платформ (по Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»).
- Электронный паспорт в РФ.
- Цифровая повестка Евразийского экономического союза.
- Национальный механизм реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза.

Тема 5.6. Цифровая безопасность

Промежуточная аттестация по дисциплине Цифровая безопасность осуществляется в виде зачета, который включает в себя прохождение тестирования.

За тест максимально можно получить 100 баллов. Зачет выставляется при наборе более 70 баллов.

Примерные вопросы:

1. **Информационная война – это:**

А. злословие в адрес другого человека;

Б. информационное противоборство с целью нанесения ущерба важным структурам противника, подрыв его политической и социальной систем, а также дестабилизации общества и государства противника;

В. акт применения информационного оружия.

2. **Информационная безопасность – это:**

А. невозможность нанесения вреда свойствам объектам безопасности, обуславливаемым информацией и информационной инфраструктурой (защищенность от угроз);

Б. предотвращение зла наносимого государственным структурам;

В. проведение природоохранных мероприятий.

3. **К понятию информационной безопасности НЕ относятся:**

А. природоохранные мероприятия;

Б. надежность работы компьютера;

В. сохранность ценных данных.

4. **К объектам информационной безопасности на предприятии НЕ относятся:**

А. информационные ресурсы;

Б. средства вычислительной и организационной техники;

В. Конституция России.

5. **Обеспечение безопасности информации - это.**

А. одноразовое мероприятие;

Б. комплексное использование всего арсенала имеющихся средств защиты;

В. разработка каждой службой плановых мер по защите информации.

6. **Лингвистическое обеспечение информационной безопасности - это?**

А. реализация защиты информации структурными единицами, такими как: служба безопасности, служба режима и т.д.;

Б. нормы и регламенты деятельности органов, служб, средств, реализующих функции защиты информации;

В. совокупность специальных языковых средств общения специалистов и пользователей в сфере защиты информации.

7. Эргономическое обеспечение информационной безопасности - это?

А. антивирусные программы;

Б. совокупность средств, обеспечивающих удобства работы пользователей аппаратных средств защиты информации;

В. комплекс математических методов, связанных с оценкой опасности технических средств.

8. Информационное обеспечение информационной безопасности - это?

А. совокупность специальных языковых средств общения специалистов и пользователей в сфере защиты информации;

Б. антивирусные программы;

В. документированные сведения, лежащие в основе решения задач, обеспечивающих функционирование системы.

9. Организационное обеспечение информационной безопасности - это?

А. реализация защиты информации структурными единицами, такими как: служба безопасности, служба режима и т.д.;

Б. совокупность средств;

В. нормативные документы по ИБ, требование которых являются обязательными в рамках сферы действия каждого подразделения.

10. К основным угрозам информационной безопасности НЕ относятся:

А. раскрытие конфиденциальной информации;

Б. нарушение принципов экономической безопасности;

В. отказ от обслуживания.

11. Информационное оружие - это?

А. комплекс технических средств, методов и технологий, направленных против управленческих систем;

Б. нормативно-правовая база по информационной безопасности;

В. комплекс индивидуального и общественного сознания.

12. Правовое обеспечение информационной безопасности - это..?

А. нормативные документы по ИБ, требования которых являются обязательными в рамках сферы действия каждого подразделения;

Б. документированные сведения, лежащие в основе решения задач, обеспечивающих функционирование системы;

В. широкое использование технических средств защиты информации.

13. Экономическая информация является товаром?

А. да;

Б. нет;

В. кроме конфиденциальных сведений.

14. К числу особенностей информации как товара НЕ относятся:

А. сохраняемость;

Б. несамостоятельность;

В. самостоятельность.

15. Информация может составлять коммерческую тайну, если:

А. к ней нет свободного доступа на законном основании;

Б. содержится в учредительных документах;

В. содержится в бухгалтерском балансах.

16. Не являются коммерческой тайной?

А. сведения, содержащиеся в документах, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью;

Б. сведения о научных разработках;

В. сведения о персонале предприятия.

17. Конфиденциальность компьютерной информацией - это?

А. предотвращение проникновения компьютерных вирусов в память ПЭВМ;

Б. свойство информации быть известной только допущенным и прошедшим проверку

(авторизацию) субъектам системы;
В. безопасное программное обеспечение.

18. Банковская тайна - это..?

А. информация о банковском счете, вкладе, операциях по счету, о клиентах банка;
Б. информация о сотрудниках банка;
В. информация о режиме работы банка.

19. Объектами профессиональной тайны НЕ являются:

А.тайна страхования;
Б. врачебная тайна;
В. бухгалтерский баланс.

20. Несанкционированным доступом является:

А. недостаточное знание работниками предприятия правил защиты информации;
Б. слабый контроль за соблюдением правил защиты информации;
В. хищение носителей информации и документальных отходов.

21. Реализации угроз информационной безопасности способствуют:

А. болтливость;
Б. простудные заболевания;
В. Налоговый кодекс.

22. Типовыми путями несанкционированного доступа к информации, являются:

А. дистанционное фотографирование;
Б. выход из строя ПЭВМ;
В. ураганы.

23. Несанкционированным доступом к информации НЕ является:

А. использование программных ловушек;
Б. любительское фотографирование;
В. включение в библиотеки программ специальных блоков типа «троянский конь».

24. К способам воздействия угроз на информационные объекты НЕ относятся:

А. программно-математические;
Б. организационно-правовые;
В. договорные отношения.

25. Хакерная война - это?

А. атака компьютеров и сетей гражданского информационного пространства;
Б. использование информации для влияния на умы союзников и противников;
В. блокирование информации, преследующее цель получить экономическое превосходство.

26. Угрозы доступности данных возникают в том случае, когда?

А. объект не получает доступа к законно выделенным ему ресурсам;
Б. легальный пользователь передает или принимает платежные документы, а потом отрицает это, чтобы снять с себя ответственность;
В. случаются стихийные бедствия.

27. Внедрение компьютерных вирусов является следующим способом воздействия угроз на информационные объекты?

А. информационным;
Б. физическим;
В. программно-математическим способом.

28. Логическая бомба - это?

А. компьютерный вирус;
Б. способ ведения информационной войны;
В. прием, используемый в споре на философскую тему.

29. Объектом информационной атаки не является:

А. АИС в целом;
Б. каналы передачи данных;

В. природоохранные мероприятия.

30. Под «маскарадом» понимается?

А. выполнение каких-либо действий одним пользователем от имени другого пользователя;
Б. обработка денежных счетов при получении дробных сумм;
В. монополизация какого-либо ресурса системы.

31. «Люком» называется?

А. использование после окончания работы части данных, оставшиеся в памяти;
Б. передача сообщений в сети от имени другого пользователя;
В. не описанная в документации на программный продукт возможность работы с ним.

32. «Мобильные» вирусы распространяются:

А. путем взлома программ ВЭВМ;
Б. в виде «червей» и «троянцев» для мобильных телефонов;
В. по линии связи между узлами сети.

33. 14.Для компьютерных преступлений НЕ характерна:

А. сложность сбора доказательств;
Б. наличие достаточной следственной практики по раскрытию компьютерных преступлений в РФ;
В. высокая латентность.

34. Проект международных стандартов приобретает статус международного стандарта, если за него проголосовало

А. 100% членов;
Б. 75% членов;
В. 80% членов.

35. Альянс по безопасности сети Интернет создан в

А. 2001 г.
Б. 2016 г.
В. 2017 г.

36. Доктрина Информационной безопасности принята в

А. 2012 году
Б. 2014 году
В. 2016 году

37. В организационную основу системы обеспечения информационной безопасности РФ входит:

А. Совет безопасности РФ;
Б. Министерство образования и науки РФ;
В. ЦРУ США.

38. К актам федерального законодательства по ИБ в РФ входят:

А. Приказы ФСБ;
Б. Международные стандарты;
В. Конституция РФ.

39. Правовое обеспечение ИБ означает:

А. Защиту интересов физических и юридических лиц;
Б. Защиту интересов государства и общества;
В. Все вышеперечисленное.

40. Масштабы компьютерной преступности в РФ

А. Неуклонно снижаются;
Б. Возрастают;
В. Остаются из года в год неизменными.

41. Статья 23 Конституции РФ определяет:

А. Право на получение достоверной информации о состоянии окружающей среды;
Б. Право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну и иные сообщения;

В. Отказ в предоставлении гражданину информации.

42. В Налоговом кодексе РФ имеется:

А. ст.139 «Служебная и коммерческая тайна»;
Б. ст.102 «Налоговые тайны»;
В. ст.946 «Тайна страхования».

43. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»

А. пока не принят;
Б. принят в 2000 году;
В. принят в 2006 году.

44. Федеральный закон «О персональных данных» принят:

А. в 2006 году с изменениями на 1 января 2017 года;
Б. в 2009 году;
В. в 2016 году.

45. В какой статье УК предусматривается наказание за «Неправомерный доступ к компьютерной информации»?

А. в ст.272;
Б. в ст.273;
В. в ст.274.

46. Принципом политики безопасности являются:

А. Опора на собственные силы;
Б. Усиление самого слабого звена;
В. Демократический централизм.

47. Принцип системности означает:

А. Комплексный анализ угроз, средств защиты от этих угроз;
Б. Прозрачность для легальных пользователей;
В. Эшелонированность обороны.

48. Политика безопасности разрабатывается применительно к

А. Одному верхнему уровню управления;
Б. Трем уровням управления (верхнему, среднему и нижнему);
В. Решению акционеров компании.

49. Программа безопасности синхронизируется с жизненным циклом системы?

А. да;
Б. нет;
В. отчасти.

50. В политике безопасности основным принципом является усиление самого слабого звена?

А. нет:
Б. да;
В. отчасти.

51. В политике безопасности не должна быть:

А. невозможность миновать защитные средства;
Б. разделение обязанностей;
В. возможность перехода в небезопасное состояние.

52. Контроль целостности программного обеспечения НЕ проводится с помощью:

А. внешних средств (программ контроля целостности);
Б. внутренних средств (встроенных в саму программу);
В. криптографических средств.

53. 8.Какой подход к обеспечению безопасности информации не существует?

А. комплексный;
Б. фрагментарный;

В. теоретический.

54. Криптография - это..?

А. наука о шифровании (преобразовании) информации;
Б. наука о вирусах;
В. наука об информационных войнах.

55. Криптографические средства - это..?

А. регламентация правил использования, обработки и передачи информации ограниченного доступа;
Б. средства защиты с помощью преобразования информации (шифрование);
В. средства, в которых программные и аппаратные части полностью взаимосвязаны.

56. Шифрование с симметричным ключом предполагает, что..?

А. используются два разных ключа;
Б. оба ключа одинаковы;
В. невозможно отказаться от авторства.

57. Минимизация утечки информации через персонал это

А. организационно-технические средства защиты информации;
Б. организационно-экономические меры;
В. организационно-административные меры.

58. К организации конфиденциального делопроизводства относится:

А. организация документооборота;
Б. использование сертифицированных технических и программных средств;
В. проверка надежности сотрудников.

59. Организационное обеспечение информационной безопасности - это..?

А. реализация защиты информации, осуществляемая службами безопасности режима, защита информации техническими средствами и др.;
Б. совокупность средств, обеспечивающих удобства работы пользователей;
В. нормативные документы по ИБ, требования которых являются обязательными в рамках сферы действия каждого подразделения.

60. С увольняющимися сотрудниками

А. подписывается договор о не распространении конфиденциальности;
Б. обмениваются рукопожатием;
В. предлагают вернуться.

61. Организация документооборота предполагает:

А. исключение доступа к бумажной «стружке»;
Б. предупреждение не обоснованного ознакомления с документами;
В. исключение не обоснованной рассылки.

62. Проведение организационно-экономических мероприятий предполагает:

А. страхование информационных рисков;
Б. организацию пассивного противодействия техническими средствами;
В. обеспечения электронного документооборота.

63. Адрес электронной почты включает:

А. Логин.
Б. Символический адрес сервера и имя зоны.
В. Все вышеперечисленное.

64. Электронная почта НЕ служит для:

А. Передачи текстовых сообщений в пределах Интернет.
Б. Системы телеконференций.
В. Оповещения пользователей о наступлении определенных событий.

65. Информационными угрозами в Интернете НЕ является:

А. Несанкционированный доступ к сети организации.
Б. Сбор и мониторинг сетевой информации в интересах третьих лиц.
В. Использование брандмауэра.

66. Для защиты электронной почты в Интернете используются:

А. Антивирусные программы.

Б. Специальные протоколы (REM, CryptoAPi и др.)

В. Наиболее простое обозначение электронной почты (фамилия, паспортные данные и т.п.).

67. Основные сервисы системы Интернет:

А. WorldWideWeb (WWW).

Б. Программы-браузеры и системы телеконференций.

В. Все вышеперечисленное.

68. К серверам системы Интернет НЕ относятся:

А. Программа печати учетных документов.

Б. Программа пересылки файлов.

В. Система информационного поиска сети Интернет.

69. Адрес электронной почты имеет вид:

А. логин@символический адрес сервера.имя зоны;

Б. логин.имя зоны;

В. логин.

70. Межсетевой экран - это

А. Брандмауэр (Firewalls);

Б. Фильтр;

В. Антивирусная программа.

71. Чтобы избавиться от мобильного вируса:

А. Нужно пользоваться клавишным мобильником.

Б. Приобрести самый дорогостоящий мобильник.

В. Познакомиться с хакером.

72. 16.Каждую систему защиты следует разрабатывать индивидуально, учитывая:

А. Организационную структуру организации;

Б. Объем и характер информационных потоков;

В. Все вышеперечисленное.

73. Первый этап построения системы защиты:

А. Планирование;

Б. Анализ;

В. Реализация системы защиты.

74. По способу осуществления всех мер обеспечения безопасности подразделяются на:

А. Правовые и морально-этические;

Б. Административные, физические, аппаратные и программные;

В. Все вышеперечисленное.

75. Чаще всего применяется способ реализации защиты:

А. «Встроенная»;

Б. Комбинированная;

В. «Добавленная».

76. Этапы сопровождения это:

А. Контроль работы системы, регистрация происходящих в ней событий и их анализ;

Б. Планирование системы защиты;

В. Реализация системы защиты.

77. Политика безопасности входит в

А. Анализ рисков;

Б. План защиты;

В. Управление доступом.

78. План обеспечения непрерывной работы и восстановления включает:

А. Что и когда должно быть сделано;
Б. Кем и как это должно быть сделано;
В. Все вышеперечисленное.

79. Относится к вложениям в информационную безопасность следует как:

А. К затратам;
Б. К инвестициям;
В. К неизбежным потерям.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция РФ (ст. 15 п.4, ст.144, п. «О», ст. 71).
2. Гражданский Кодекс РФ с изменениями и дополнениями от 12 марта 2014г. №35 - ФЗ.
3. Гражданский процессуальный кодекс РФ.
4. Налоговый кодекс РФ часть I, часть II с изменениями и дополнениями.
5. Таможенный кодекс РФ.
6. Уголовный кодекс РФ.
7. Закон РСФСР "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"
8. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) "О рекламе" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015)
9. Приказы и руководящие документы ФСТЭК России, ФСБ России и Роскомнадзора по защите конфиденциальной информации и персональных данных
10. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ "Об электронной подписи"
11. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ "О техническом регулировании"
12. Федеральный закон от 07.07.2003 N 126-ФЗ "О связи"
13. Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ "О коммерческой тайне"
14. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных"
15. Указ Президента РФ от 30.03.2022 N 166 (ред. от 22.11.2023) "О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации"
16. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.06.2025г.)
17. Федеральный закон от 23.07.2025 N 255-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О федеральной информационной адресной системе и о внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
18. Распоряжение Правительства РФ от 12.07.2025 N 1880-р "Об определении организации обеспечивающей создание и функционирование многофункционального сервиса обмена информацией"
19. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 N 1805-р "Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759-р"
20. Постановление Правительства РФ от 30.06.2025 N 981 "О государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним" (вместе с "Положением о государственной

информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним")

21. Постановление Правительства РФ от 22.05.2025 N 702 "Об утверждении Правил проверки соответствия пользователей государственной информационной системы, определенной в соответствии с частью 2 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных", требованиям, указанным в части 7 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных"
22. Постановление Правительства РФ от 17.01.2023 N 30 "О стандартах раскрытия информации субъектами естественных монополий, осуществляющими деятельность в области оказания услуг связи"

7.2. Основная литература

1. Козырь, Н. С. Экономические аспекты информационной безопасности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Козырь, Л. Л. Оганесян. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 131 с.
2. Чернова, Е. В. Информационная безопасность человека : учебное пособие для вузов / Е. В. Чернова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 327 с.
3. Зенков, А. В. Информационная безопасность и защита информации : учебное пособие для вузов / А. В. Зенков. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 107 с.
4. Внуков, А. А. Защита информации : учебное пособие для вузов / А. А. Внуков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 161 с.
5. Организационное и правовое обеспечение информационной безопасности : учебник и практикум для вузов / под редакцией Т. А. Поляковой, А. А. Стрельцова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 325 с.
6. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17037-5.
7. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений : учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21122-1.
8. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / под редакцией Е. В. Майоровой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20286-1.
9. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4.
10. Адизес, И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует изменениями / Ицхак Калдерон Адизес ; перевод с английского. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 272 с. – Текст : непосредственный.
11. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента / Ицхак Калдерон Адизес ; перевод с английского. – Москва : Бест Бизнес Букс, 2007. – 288 с. – Текст : непосредственный.
12. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес ; перевод с английского В. Кузина. – Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 500 с. – (Методология Адизеса). – Текст : непосредственный.
13. Адизес, И. Управляя изменениями : как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; перевод с английского. – 5-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 368 с. – Текст : непосредственный.

14. Адизес, И. Управляя изменениями : как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; перевод с английского В. Кузина. – 4-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 352 с. – Текст : непосредственный.
15. Адизес И. Управляя изменениями : как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; перевод с английского В. Кузина. – Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 356 с. – (Методология Адизеса). – Текст : непосредственный.
16. Адизес, Ш. Методология Адизеса : реальный опыт внедрения / Шохам Адизес, А. Капуста ; перевод с английского. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 192 с. – Текст : непосредственный.
17. Адизес, Ш. Совещания по Адизесу : практическое руководство / Шохам Адизес, Нир Бен Лави ; перевод с английского Е. Тонковой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 134 с. – Текст : непосредственный.
18. Митенков, А. В. Теория трансформации системы управления организации / А. В. Митенков. – Москва : ООО «Стройинформиздат», 2024. – 200 с. – ISBN 978-5-91418-982-9. – EDN PHRPIU.
19. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20144-4.
20. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 360 с. — (Высшее образование).
21. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20367-7.
22. Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева «Цифровая экономика. Цифровая трансформация общества» (Издательство «Юрайт», 2-е изд., перераб. и доп., 2026).
23. «Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения» (Питер Вайл, Стефани Ворнер, «Альпина Паблишер», 2026).
24. «Избранные вопросы цифровой трансформации образования. Том 3» (НИЦ ИНФРА-М, 2026). Это монография (общая научная редакция Ю. В. Вайнштейн, М. В. Носкова, А. Ю. Уварова).

7.3. Дополнительная литература

1. Митенков, А. В. Личные проекты развития : Серия: Операционная эффективность и бережливое производство в промышленности / А. В. Митенков, С. Н. Турусов. – Москва : Издательские решения, 2025. – 38 с. – ISBN 978-5-0068-4988-4. – EDN IUQTHW.
2. Митенков, А. В. Всеобщая синхронизация бизнеса. Серия: Операционная эффективность и бережливое производство в промышленности : учебное пособие для руководителей / А. В. Митенков, С. Турусов. – Москва : б.и., 2025. – 49 с. – EDN CEUDDD.
3. Митенков, А. В. Инструменты личной адаптации сотрудника к масштабным изменениям на предприятии : учебно-практическое пособие / А. В. Митенков, А. Калиненко. – Москва-Ижевск : Без издательства, 2025. – 36 с.
4. Митенков, А. В. Сервисная организация процессов : Серия: Операционная эффективность и бережливое производство в промышленности (учебное пособие для руководителей) / А. В. Митенков, С. Турусов. – Екатеринбург : Издательские решения, 2025. – 30 с. – ISBN 978-5-0067-7301-1. – EDN DPTFTA.
5. Митенков, А. В. Обход управляющего директора : Серия: Операционная эффективность и бережливое производство в промышленности (учебное пособие для руководителей) /

А. В. Митенков, С. Н. Турусов. – Екатеринбург : Издательские решения, 2025. – 40 с. – ISBN 978-5-0067-7544-2. – EDN QQCFEH.
6. Митенков, А. В. Командная организация труда : Серия: Операционная эффективность и бережливое производство в промышленности (учебное пособие для руководителей) / А. В. Митенков, С. Н. Турусов. – [б.м.] : Издательские решения, 2025. – ISBN 978-5-0067-1228-7. – EDN XFAQFG.
7. Невский А.Ю., Баронов О.Р. Система обеспечения информационной безопасности хозяйствующего субъекта. М.: Издательский дом МЭИ, 2009.
8. Стрельцов А.А. Организационно-правовое обеспечение информационной безопасности. М.: Изд. «Академия», 2008.
9. Торокин А.А. Инженерно-техническая защита информации. М.: Изд. «Гелиос АРВ», 2005.
10. Северин В.А. Комплексная защита информации на предприятии М.: Изд. «Городец», 2008.
11. Котухов М.М. Цикл лекций по курсу «Комплексное обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем». Учебное пособие. Лекции 1 – 6. – М.: Изд. АНХ, 2012. – 346 с., (электронный вариант).
12. Разработка систем информационно-компьютерной безопасности /В.М.Зима, М.М.Котухов, А.Г.Ломако, А.С.Марков, А.А.Молдовян. - СПб.: «Наука и техника», 2013. – 327 с., (электронный вариант).
13. Котухов М.М. Методические основы построения системы защиты информации компьютерной сети. – М.: ИПКИР, 2011. – 158 с., (электронный вариант).
14. Законодательно-правовое и организационно-техническое обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем и информационно-вычислительных сетей /Е.А.Карпов, И.В.Котенко, М.М.Котухов, А.С.Марков. – СПб.: Изд. ВАС, 2010. – 190 с., (электронный вариант).

7.4. Интернет-ресурсы

1. Никольская Ю.П. Мерзликина Е.М. аудит учебное пособие http://hi-edu.ru/e-books/xbook086/01/part-002.htm#i33
2. Е. Царев Исследование «Рынок информационной безопасности Российской Федерации» http://www.tsarev.biz/informacionnaya-bezopasnost/zakonchilsya-proekt-pervogo-ekspertnogo-issledovaniya-rossijskogo-rynka-ib/
3. Предпринимательское право http://businesspravo.ru/
4. Информационный канал Государственной Думы http://www.akdi.ru/gd/akdi.htm
5. Российский сервер по безопасности http://www.secur.ru
6. Весь Рынок Безопасности России - Sec.Ru http://www.sec.ru/
7. Журнал «Защита информации. Конфидент» http://www.confident.ru/magazine
8. «БДИ» (Безопасность, Достоверность, Информация) : http://www.bdi.spb.ru/

7.5. Справочные системы

Система Гарант http://www.garant.ru/
Консультант Плюс http://www.consultant.ru/
ОАО «ИнфоТеКС» http://www.infotecs.ru/gtc

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для проведения занятий используются аудитории Академии, оснащенные мультимедийными проекторами, доступом к сети Интернет, электронными досками; компьютерные классы для проведения практических занятий по дисциплинам модулей. Программное обеспечение: Пакет MS Office, Microsoft Windows.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения модуля у слушателя должны быть сформированы следующие компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2)	1. Владеет навыками использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем при решении управленческих и исследовательских задач 2. Изучил современные техники и методики сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем Использует в своей работе современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы
Способность управлять стратегией развития ИТ и цифровой стратегией организации (региона, страны) (ПСК-1)	1. Использует в своей работе международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны). 2. Демонстрирует навык организации и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров 3. Владеет методами организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) 4.Умеет организовывать и выполнять цифровую стратегию организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров .
Способность управлять ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию (ПСК-3)	1. Владеет навыком формирования и согласования принципов управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию 2. Знает международные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию 3. Изучил Методы контроля и оценки эффективности инвестиций в цифровую трансформацию 4. Умеет формировать принципы управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию 5. Умеет формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления ценностью ИТ для бизнеса (организации) и инвестициями в цифровую трансформацию Умеет осуществлять мониторинг и контроль инвестиций в цифровую трансформацию
Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий (ПСК-4)	1. Знает международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению динамичного изменения организации

	(региона, страны) с использованием цифровых технологий 2. Может выявлять потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях 3. Владеет навыками формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий 4. Умеет формировать и согласовывать потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях
Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6)	1. Владеет навыком выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и интересы широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях 2. Может организовать управление отношениями с руководством 3. Овладел навыком лидерства в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров 4. Изучил лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации 5. Знает принципы повышения ценности ИТ Знает лучшие практики организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации
Способность управлять рисками ИТ, кибербезопасностью и рисками цифрового развития (цифрового отставания) (ПСК-8)	1. Владеет навыком формирования и согласования целей и принципов управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) 2. Владеет навыком определения состава методов и средств управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) 3. Владеет инструментами контроль качества и управление сокращением и смягчением рисков ИТ и ростом уровня кибербезопасности 4. Изучил международные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению рисками ИТ, кибербезопасностью, и рисками цифрового развития (цифрового отставания) 5. Знает критерии оценки рисков и уровня кибербезопасности, цифрового развития (цифрового отставания) Знает методы контроля рисков и уровня кибербезопасности, цифрового развития (цифрового отставания)

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

Институт экономики, математики и информационных технологий
Центр «Школа IT-менеджмента»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
МОДУЛЬ 6. Курсы по выбору

(наименование модуля в соответствии с учебным планом)

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA) "IT-Лидер (CIO, CISO, CDO)"

(наименование программы)

Москва, 2026г.

Составители:

Президентская Академия, Институт ЭМИТ, Центра «Школа IT-менеджмента», кафедра "Системы управления бизнес-процессами", Старший преподаватель		Скрипка О.С.
Президентская Академия, Институт ЭМИТ, Центр «Школа IT-менеджмента», кафедра "Системы управления бизнес-процессами", старший преподаватель		Плахотный П.Е.
ПАО «ВымпелКом», вице-президент по кибербезопасности		Волков А.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ....4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ....4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ....9
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ....9
4.1. Структура модуля....10
4.2. Содержание модуля....12
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ....15
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ....17
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ...34
7.1 Нормативно-правовые документы....34
7.2 Основная литература....35
7.3 Дополнительная литература....36
7.4 Интернет-ресурсы....39
7.5 Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)....40
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ..40
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ....41

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Модуль 6 Курсы по выбор является обязательными для каждого слушателя и предназначен для повышения уровня индивидуального обучения и социализации личности.

Условно модуль дисциплин по выбору разделен на две части - дисциплины специализации и дисциплины для личностного развития.

Задачи дисциплин специализации:

- систематизировать имеющиеся знания слушателей о работе управленца;
- дать слушателям комплексные обзорные знание по современной теории управления ИТ, включая их применимость в условиях постоянных изменений;
- сформировать у слушателей навыки нахождения и анализа источников требований;
- научить слушателей самостоятельно формировать документы с требованиями различного уровня ориентируясь на текущий процесс разработки и заинтересованных сторон;
- научить слушателей управлять процессами;
- научить слушателей планировать и контролировать работу бизнес-аналитиков в роли руководителя проекта/ведущего аналитика.

Задачи дисциплин личностного развития:

- сформировать у слушателей способность самостоятельно развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и осваивать новые методы исследования;
- развить или усовершенствовать синтетические и аналитические навыки;
- освоить упражнения по развитию концентрации, памяти;
- ознакомиться с технологиями скорочтения и повышения общей продуктивности мышления;
- заложить структурные основы оценки власти и влияния менеджера в организации;
- определить основные направления работы по командообразованию;
- обучить основным подходам к сбору, анализу и использованию информации, необходимой менеджеру для управления в конкурентной среде организации;
- сформировать основные методы работы с сопротивлением реализуемым в организации изменениям.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Планируемые результаты обучения представлены в таблице №1.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения модуля

Виды деятельности	**Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции *(формируются и (или) совершенствуются)*, ПСК и СК**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Аналитическая деятельность	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать	навыки использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа,	современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа,	применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать

	интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2) *совершенствуется*	интеллектуальных информационно-аналитические систем при решении управленческих и исследовательских задач	интеллектуальных информационно-аналитические систем	интеллектуальные информационно-аналитические системы
	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5) *совершенствуется*	навыками анализа конкурентоспособности инновационных продуктов и мониторинга новых рынков сбыта, методикой эффективности коммерциализации инноваций и прогнозирования возможных рисков, современными инструментами продвижения инноваций и убеждения в их практической значимости	современных подходов к организации процессов исследования рынков для разработки и внедрения инноваций, методик коммерциализации новых и усовершенствованных продуктов и способов их реализации, тенденции внедрения инноваций	осуществлять эффективный поиск и сбор инновационных проектов по созданию новых или усовершенствованных продуктов и разрабатывать эффективные технологии коммерциализации инноваций на рынке, определять степень эффективности инноваций, обеспечивать их подготовку и реализацию.
Информационные технологии в экономике и государственном управлении	Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий (ПСК-4) *формируется*	Формирование и согласование потребностей бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий	Выявлять потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий Осуществлять мониторинг и контроль обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий
	Способность управлять обеспечением непрерывности предоставления ИТ в организации, регионе, стране (ПСК-5) *формируется*	Формирование и согласование требований к непрерывности деятельности Организация обеспечения непрерывности	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению непрерывности деятельности	Выявлять требования к непрерывности деятельности Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для

		деятельности с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль обеспечения непрерывности деятельности в соответствии с потребностями организации (бизнеса)	Методы контроля обеспечения непрерывности деятельности	обеспечения непрерывности деятельности Осуществлять мониторинг и контроль обеспечения непрерывности деятельности
	Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6) *формируется*	Выявление потребностей и интересов руководства в ИТ и интересов широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организация управления отношениями с руководством Мониторинг, контроль и управление улучшением отношений с руководством и с заинтересованными лицами Лидерство в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров	Лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации Принципы повышения ценности ИТ Лучшие практики Организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации	Выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях Организовывать эффективные коммуникации с руководством и широким кругом стейкхолдеров Повышать заинтересованность руководства в ИТ и с его помощью увеличивать вклад ИТ в деятельность организации Повышать вовлеченность широкого круга стейкхолдеров в цифровую трансформацию
	Способность управлять вовлечением в автоматизацию и цифровую трансформацию ключевых пользователей и заинтересованных сторон внутри организации (ПСК-7) *формируется*	Оценка уровня ИТ- и цифровой грамотности ключевых пользователей и определение мер по его повышению до необходимого организации Постоянное продвижение возможностей ИТ и цифровой трансформации для организации путем внутренней рекламы и пропаганды Организация мотивации ключевых пользователей организации к эффективному использованию ИТ	Принципы оценки ИТ- и цифровой грамотности сотрудников Методы внутреннего пиара и продвижения ИТ и цифровой трансформации	Оценивать уровень ИТ- и цифровой грамотности относительно потребностей организации (бизнеса) Пропагандировать ИТ в организации Пропагандировать цифровую трансформацию в организации (регионе, стране) Мотивировать на вовлеченность в автоматизацию и на цифровую трансформацию

		и использованию цифровой трансформации		
	Способность управлять рисками ИТ, кибербезопасностью и рисками цифрового развития (цифрового отставания) (ПСК-8) *формируется*	Формирование и согласование целей и принципов управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Определение состава методов и средств управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Организация управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания с помощью персонала и стейкхолдеров Контроль качества и управление сокращением и смягчением рисков ИТ и ростом уровня кибербезопасности Контроль качества деятельности по сокращению и смягчению рисков цифрового развития (цифрового отставания) и управление ею	Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению рисками ИТ, кибербезопасность ю, и рисками цифрового развития (цифрового отставания) Критерии оценки рисков и уровня кибербезопасност и, цифрового развития (цифрового отставания) Методы контроля рисков и уровня кибербезопасност и, цифрового развития (цифрового отставания)	Формировать цели и принципы управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Использовать методы и средства обеспечения управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания), соответствующие критериям оценки организации Формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Осуществлять мониторинг и контроль рисков ИТ и кибербезопасности, рисками цифрового развития (цифрового отставания) Организовывать деятельность по непрерывному улучшению управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания
Обеспечение безопасности информации в автоматизиров анных системах	способность моделирования защищенных автоматизированных систем с целью анализа их уязвимостей и эффективности средств и способов защиты информации (ПСК-12)	Разработка модели угроз безопасности информации и нарушителей в автоматизированных системах Анализ информационной инфраструктуры и безопасности информации	Методов и технологий проектирования, моделирования, исследования систем защиты информации автоматизированн ых систем. Основных мер по защите	Проектировать и реализовывать политику безопасности вычислительных сетей. Анализировать основные характеристики и возможности телекоммуникационн

	формируется	автоматизированных систем. Разработка предложений по совершенствованию системы управления информационной безопасностью автоматизированных систем	информации в автоматизированных системах. Основных криптографических методов, алгоритмов, протоколов, используемых для защиты информации в автоматизированных системах	ых систем по передаче информации
	способность разрабатывать архитектуру системы защиты информации автоматизированной системы (ПСК-11) *формируется*	Проведение оценки показателей качества и эффективности работы вычислительных систем, программных и программно-аппаратных средств, используемых для построения систем защиты информации. Проведение технико-экономической оценки целесообразности создания системы защиты информации автоматизированной системы. Определение порядка обработки информации в автоматизированной системе	Определять комплекс мер для обеспечения безопасности информационной в автоматизированных системах. Разрабатывать предложения по совершенствованию системы управления защиты информации автоматизированных систем. Разрабатывать модели угроз безопасности информации и нарушителей в автоматизированных системах. Определять эффективность применения средств информатизации	Основных средства и способов обеспечения безопасности информации, принципов построения систем защиты информации. Принципов построения средств защиты информации от "утечки" по техническим каналам. Национальных, межгосударственных и международных стандартов в области защиты информации. Организационных мер по защите информации
	Способность к эффективным бизнес-коммуникациям, умение применять различные методы для повышения эффективности коммуникаций (СК-3) *совершенствуется*	навыками публичных выступлений, переговоров, проведения совещаний, ведения деловой переписки, осуществления электронных коммуникаций	принципов делового общении: на публичных выступлениях, переговорах, проведении совещаний, деловой переписке, электронных коммуникациях	осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации
	Способность проводить анализ угроз комплексной, информационной и экономической безопасности при планировании и	навыками обеспечения непрерывности бизнеса на основе обеспечения ИБ	методик управления процессом информационной безопасности; стандартов ИБ	выявлять требования и потребности, управлять процессом ,оценивать и контролировать качество процесса управления ИБ

	осуществлении инновационных проектов (СК-5) *совершенствуется*			

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 2

Объем модуля

Вид учебной работы		**Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**	**С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)**
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		**48**	
лекционного типа (Л)/Интерактивные занятия (ИЗ)		4	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)		44	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		**96**	
Контактная самостоятельная работа (КСР)			
Промежуточная аттестация	**форма**	**4 зачета**	
	час.	**8**	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		**152**	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

№п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	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	19	20
Курсы по выбору 1																			
6.1.	Как правильно проводить совещания	38	16			16/16										20		З (/2)	ПСК-7
6.1.	Стресс-менеджмент (Тренинг)	38	16			16/16										20		З(Т/2)	СК-1
6.1.	Деловые коммуникации (Клиентоориентация)	38	16			16/16										20		З(Д/2)	УК-4, СК-3
Курсы по выбору 2																			
6.2.	Практические кейсы ИТ-руководителя	38	8			8/8										28		З(Т/2)	ПСК-6
6.2.	Управление развитием ИТ-подразделения (Деловая игра)	38	8			8/8										28		З(Т/2)	ПСК-5
6.2.	Управление рисками	38	8			8/8										28		З(Т/2)	ПСК-8
6.2.	Управление требованиями	38	8			8/8										28		З(Т/2)	ПСК-5
Курсы по выбору 3																			
6.3.	Управление предприятием на основе методологии MRP II	38	12		4/2	8/8										24		З(Т/2)	ПСК-4
6.3.	Архитектура бизнес-систем	38	12		4/2	8/8										24		З(Т/2)	ПСК-4
6.3.	Современные методологии управления ИТ	38	12		4/2	8/8										24		З(Т/2)	ПСК-4

6.3.	Управление совершенствованием бизнес-процессов (Process Mining)	38	12		4/2	8/8										24		З(Т/2)	ПСК-2
Курсы по выбору 4																			
6.4.	Практика противодействия кибератакам	38	12			12/12										24		З(Т/2)	ПСК-12
6.4.	Основы целостной системы обеспечения безопасности бизнеса	38	12			12/12										24		З(Т/2)	ПСК-9
6.4.	Современные технологии ИИ	38	12			12/12										24		З(Т/2)	ПСК-4, ОПК-2
6.4.	Гибридный интеллект сценарии использования	38	12			12/12										24		З(Т/2)	ПСК-4, ОПК-2
	Итого:	**152**	**48**		**4**	**44**										**96**		**8**	

4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	**Темы практических (семинарских) занятий**
Курсы по выбору 1		
6.1. Как правильно проводить совещания		Подготовка совещания: • целесообразность и желаемый результат • повестка дня • подбор состава участников • подготовка участников и председателя • основной доклад • день, время, место, регламент Приемы аргументации: • построение аргументации • основные приемы • противодействие “спекулятивным” приемам аргументации Нейтрализация замечаний. Принятие решения. Совещание как один из инструментов управленческой деятельности. Диагностика навыков проведения деловых совещаний. Классификация видов совещаний. Психологические аспекты проведения совещаний
6.1.Стресс-менеджмент (Тренинг)		Общая информация о стрессе. Два значения слова «стресс». Мифы о стрессе. Формула стресса. Фазы стрессовой реакции. Основы стресс-менеджмента: «дерево стресса». Измерение индивидуальной стрессоустойчивости. Симптомы стресса. Особенности стрессовой личности. Стресс на работе. Четыре группы симптомов стресса. Стресс, тревога и тревожность. Причины профессионального стресса. Стресс-менеджмент как часть самоменеджмента. Комплексное управление стрессом. Физическая, эмоциональная, социальная и смысловая регуляция в управлении стрессом. Развитие устойчивости к стрессорам. Психологические причины стресса. Стрессогенные стили мышления. Продолжительность жизни и стресс. Как найти мысли,

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
		которые запускают стрессовую реакцию? Стресс-менеджмент Техники саморегуляции: Обучение релаксации по методу Джейкобсона. Аутотренинг. Дыхательные техники саморегуляции. Мышечная релаксация. Техника переключения внимания или «торможение мыслей». Техника устранения искажений в восприятии
6.1.Деловые коммуникации (Клиентоориентация)		- Технология работы с клиентами - Чем мы с клиентами будем полезны друг другу? - Введение и основные понятия - Категории, типы и виды клиентов. Ожидания клиентов
Курсы по выбору 2		
6.2.Практические кейсы ИТ-руководителя		Видение и стратегические цели Анализ и оценка текущего состояния Операционное управление Управление проектами Управление персоналом Управление ИТ-бюджетом Управление информационной безопасностью Персональные профессиональные документы Управление уровнем сервиса
6.2. Управление развитием ИТ-подразделения (Деловая игра)		- Основы организации ИТ-службы на предприятии. - Практические рекомендации - Преобразование услуг (Service Transition). - Проектирование услуг (Service Design). - Стратегия услуг. - Ключевые понятия менеджмента ИТ. - Место ИТ в современной экономике - Тенденции развития современных ИТ - Управление разработкой и внедрением ИС - Аутсорсинг. Основные понятия - Постоянное улучшение услуг.
6.2.Управление рисками		Понятие риск в ИТ проектах Идентификация рисков Качественная и количественная оценка рисков Принятие решений по управлению рисками Методы управления рисками
6.2. Управление требованиями		Аспекты управления разработкой требований. Управление

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
		требованиями в различных методологиях ведения проектов. Средства управления требованиям Общий процесс управления требованиями. Требования и моделирование. Практические аспекты разработки требований.
Курсы по выбору 3		
6.3.Управление предприятием на основе методологии MRP II	- Среда управления производством. Стратегия позиционирования продукта - Стратегия позиционирования производственного процесса - Операционная стратегия. Понятие и содержание операционной стратегии - Основные понятия и концепции MRP. Состав и требования к нормативно-справочной информации в методике MRP II - Планирование продаж и операций	- Методика управления производством MRP II Иерархия планирования производства: планы и ограничения по ресурсам - Планирование потребности в материалах - Планирование потребности в мощностях - Управление запасами - Управление исполнением плана производства - Прогнозирование и разработка Главного календарного плана производства
6.3. Архитектура бизнес-систем	Определение и структура архитектуры предприятия.	Состав архитектуры предприятия. Развитие архитектуры предприятия. Техническая архитектура.
6.3.Современные методологии управления ИТ	Методологии управления проектами Жизненный цикл проекта и продукта Водопадные модели жизненного цикла проекта	Классификация процессов проектного менеджмента по управленческим и предметным группам (ISO 21500) Структура процессов УП в PRINCE2 Agile - манифест
6.3.Управление совершенствованием бизнес-процессов (Process Mining)	Необходимость совершенствования процессов и управление качеством Анализ эффективности процессов Выбор и внедрение КИС для повышения эффективности бизнес-процессов предприятия	Методы оптимизации производственных бизнес-процессов Проектирование КИС и совершенствование бизнес-процессов Управление эффективностью бизнес-процессов на этапе практической эксплуатации внедренной КИС
Курсы по выбору 4		
6.4.Практика противодействия кибератакам		Понимание угроз Основы защиты и архитектуры Технические средства и инструменты Процессы и управление Аналитические фреймворки и моделирование Человеческий фактор Правовые и организационные аспекты
6.4.Основы целостной системы		Процесс и подходы к управлению рисками Стандарты и методологии

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
обеспечения безопасности бизнеса		Цели процесса анализа рисков База для оценки риска Методика оценки риска Уровни зрелости Процесс управления соответствием
6.4.Современные технологии ИИ		Архитектуры и базовые механизмы Типы моделей и генерация Прикладные и системные подходы Вызовы и смежные области
6.4.Гибридный интеллект сценарии использования		1. История и современное состояние в области разработки и использования Искусственного Интеллекта. 2. Гибридный интеллект как выход из кризиса Искусственного Интеллекта. 3. Основные проблемы разработки систем гибридного интеллекта. 4. Элементы теории нечетких множеств как математической основы систем гибридного интеллекта. 5. Персонализация взаимодействия с цифровым миром как сценарий использования гибридного интеллекта. 6. Оценка и мониторинг сложных процессов как сценарий использования гибридного интеллекта. 7. Ограничения и возможности систем гибридного интеллекта.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Перечень вопросов для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов.

Тема 6.1. Как правильно проводить совещания

Задачи ведущего совещание. Публичное выступление: подготовка и поведение. Типология участников совещания и рекомендуемые приемы взаимодействия с ними.

Тема 6.1. Стресс-менеджмент (Тренинг)

Природа стресса. Источники и причины стресса. Фазы стресса в рабочей деятельности (перегрузки, перенапряжение, дезадаптация, дезорганизация). Физиологические, психологические, организационные симптомы и последствия стресса. Ситуационный и хронический стресс. Модель изучения организационных стрессоров.

Тема 6.1. Деловые коммуникации (Клиентоориентация).

– Преграды и помехи в деловом общении
– Документ как основная форма письменной коммуникации в процессе управления
– Деловые беседы и их виды

– Деловые переговоры и их роль в управлении организацией
– Особенности публичной коммуникации

Тема 6.2. Практические кейсы ИТ-руководителя

Анализ выполнения и подготовка к следующему бюджетному периоду
Корпоративная культура и вовлеченность
Планирование и найм
Мониторинг и контроль проекта

Тема 6.2. Управление развитием ИТ-подразделения (Деловая игра)

- Пределы и ограничения методологий в условиях российских предприятий.
- Факторы успеха.
- Служба поддержки (Service Desk). Приоритезация инцидентов.

Тема 6.2. Управление рисками

Контроль исполнения решений
Корректировка методов управления
Риск как угроза достижения целей проекта

Тема 6.2. Управление требованиями

Сходства и различия разработки требований на различных стадиях проекта. Применение различных методов и нотаций моделирования. Использование шаблонов для разработки требований. Основные типы организаций (предприятий, компаний) применительно к процессу управления требованиями. Стандарты CMM(I), ISO-9000, IEEE, RUP. Критерии выбора системы управления требованиями.

Тема 6.3. Управление предприятием на основе методологии MRP II

- Согласование маркетинговой и ресурсной перспектив операционной стратегии. Матрица операционных стратегий.
- Типы спецификаций с точки зрения поддержки ими планирования.
- Расчет доступного для обещания количества продукции. Границы во времени.

Тема 6.3. Архитектура бизнес-систем

Анализ архитектуры предприятия, варианты представлений архитектуры предприятия, когда какой метод представления лучше использовать. Статические и динамические модели архитектуры предприятия. Неэффективность статических методов описания. Варианты динамических моделей.

Тема 6.3. Современные методологии управления ИТ

Средства визуализации и управления
Возможность и стоимость изменений
В чем «гибкость» Agile
Что такое Скрам: это принятая схема работы

Тема 6.3.Управление совершенствованием бизнес-процессов (Process Mining)

Система критериев для выбора КИС. Внедрение КИС как инвестиционный проект. Показатели инвестиционной привлекательности проекта автоматизации деятельности. Ключевые этапы проекта внедрения КИС. Цель и задачи каждого этапа внедрения. Причины неуспешного внедрения КИС. Подходы к снижению рисков неуспешного внедрения КИС

Тема 6.4. Практика противодействия кибератакам

Эшелонированная защита. Принцип «защиты в глубину»: несколько уровней безопасности (периметр, сегменты сети, конечные точки), чтобы даже при прорыве одного барьера атака застопорилась. Концепция Zero Trust («нулевое доверие»). Безопасная разработка. Принципы DevSecOps: встраивание мер безопасности на всех этапах жизненного цикла ПО.

Тема 6.4. Основы целостной системы обеспечения безопасности бизнеса

Процесс управления уязвимостями. Автоматизация процесса аналитики. Роль информационной безопасности в компании

Тема 6.4.Современные технологии ИИ

Трансформеры и механизм внимания. Mixture of Experts (MoE). Подход, при котором модель состоит из нескольких «экспертов» (подмоделей), и для каждого конкретного входа активируется только часть из них. Это помогает увеличивать размер модели без пропорционального роста вычислительных затрат. Оптимизации.

Тема 6.4. Гибридный интеллект сценарии использования

Аналитика и подготовка отчётов в ИТ-команде. Интеграция ИИ с корпоративными системами (API, коннекторы), промпт-инжиниринг для аналитики, методы верификации выводов ИИ. Планирование и приоритизация задач. ИИ генерирует варианты дорожной карты на основе бэклога, ограничений ресурсов и рисков. Многокритериальная оптимизация, приоритизация (ICE, RICE, WSJF) в связке с ИИ, работа с неопределённостью. Противодействие кибератакам.

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

Тема 6.1. Как правильно проводить совещания.

Промежуточная аттестация по теме «Как правильно проводить совещания» осуществляется в виде зачета, который включает в себя выполнение упражнений и активную работу на занятии.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель выполнили все психологические тесты и активно работал на занятии, ориентируется в рамках заданной темы лаконично и ясно излагает свои мысли. Четко отвечает на вопросы аудитории.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не проходил психологические тесты, не может четко сформулировать свои мысли, не может работать в команде. Не может четко ответить на вопросы аудитории.

Примерные варианты упражнений:
УПРАЖНЕНИЕ 1.
Компания Multi-Phase Products [
Разделившись на группы, участники тренинга составляют планы воображаемых изменений в каждой из шести групп, представляющих шесть главных подразделений компании *Multi-Phase Products.* Затем представители каждой группы представляют всей аудитории разработанные планы изменений и стараются преодолеть сопротивление, которое оказывают им другие группы. Речь идет о распределении бюджетных средств компании на сумму 500 тыс. долларов.
Указания

1. Студенты разделяются на равные группы, соответствующие шести главным подразделениям компании *Multi-Phase Products:*
    1. административный отдел,
    2. отдел исследований,
    3. производственный отдел,
    4. маркетинговый отдел,
    5. отдел разработки научного оборудования,
    6. отдел разработки медицинского оборудования.

2. Все участники ролевой игры знакомятся с ее условиями и описанием ситуации.
3. Члены каждой группы читают указания, предназначенные исключительно для них. Они не читают указания, адресованные членам других групп.
4. Затем группы участников тренинга, представляющие отделы компании *Multi- Phase Products*, обсуждают пути повышения производительности, сохранения эффективности работы и выбирают наиболее уместный подход. Также они определяют, какая доля из

выделенных компании на программу усовершенствования 500 тыс. долл. причитается их отделу.

Время для выполнения шагов 3—4 — 10 минут.

5. Каждая группа выбирает человека, который будет представлять их интересы в качестве лидера на общем совещании.

6. Проводится общее совещание представителей (лидеров) шести подразделений компании *Multi-Phase Products*, посвященное распределению бюджета.

а) Каждый лидер представляет и обосновывает план, разработанный его группой, и обсуждает его с остальными пятью участниками.

- добивается маленьких побед, чтобы подтвердить целесообразность изменения;
- закрепляет достигнутые изменения в организационной культуре.

б) Участники совещания обмениваются мнениями о выгодах каждого из шести планов по распределению бюджета в 500 тыс. долларов. Итоговое решение, принятое участниками совещания, должно соответствовать доле участия каждого из отделов в улучшении работы компании *Multi-Phase Products.*

Время для выполнения шагов 5—6 — 15 минут.

7. Студенты, не вошедшие в шесть групп, играют роль наблюдателей. На протяжении ролевой игры они оценивают навыки трансформационного лидерства, которые демонстрируют участники моделирующего упражнения, и заполняют бланк подведения итогов.

Тема 6.1. Стресс-менеджмент.

Промежуточная аттестация по теме «Стресс-менеджмент» осуществляется в виде зачета, который включает в себя выполнение упражнений и активную работу на занятии.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель выполнили все психологические тесты и активно работал на занятии, ориентируется в рамках заданной темы лаконично и ясно излагает свои мысли. Четко отвечает на вопросы аудитории.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не проходил психологические тесты, не может четко сформулировать свои мысли, не может работать в команде. Не может четко ответить на вопросы аудитории.

Примерные варианты упражнений:

Упражнение 1

Варианты ответов: «согласен», «не согласен».

1. Я всегда выделяю ключевые слова во время обычного разговора.
2. Я произношу последние слова предложения быстрее, чем первые.
3. Я всегда двигаюсь, хожу и ем быстро.
4. Меня приводит в нетерпение скорость, с которой происходят практически все события.
5. Я тороплю рассказ других, говоря «ага», «да-да» или заканчивая предложе¬ния за них.
6. Меня раздражает, когда едущая передо мной машина двигается слишком медленно.
7. Я не выношу стоять в очереди.
8. Я не могу спокойно смотреть, как люди делают что-то, что я мог бы сделать быстрее.
9. Интересные и действительно хорошие книги я читаю торопливо или смот¬рю резюме.
10. Я часто делаю два или больше дел сразу.
11. Когда я считаю дискуссию скучной, мне трудно удержаться от того, чтобы не сменить тему.
12. Я всегда ощущаю смутное чувство вины, когда позволяю себе расслабиться и ничего не делать в течение нескольких часов или дней.

13. Я больше не замечаю интересные, важные или просто симпатичные вещи, с которыми я сталкиваюсь.
14. У меня нет лишнего времени, чтобы быть, потому что я слишком занят приобретением того, что стоит иметь.
15. Я пытаюсь сделать как можно больше и за более короткий промежуток времени
16. Я всегда нахожусь в состоянии движения.
17. Сталкиваясь с агрессивным конкурентом, я чувствую потребность бросить ему вызов.
18. Разговаривая, я часто сжимаю кулаки, стучу пальцами по столу или кула¬ком одной руки о ладонь другой.
19. У меня есть привычка сжимать челюсти, скрипеть зубами или закусывать края губ.
20. Я уверен(а) в том, что любым успехом обязан(а) своей способности делать все быстрее других.
21. Меня все больше и больше захватывает перевод в баллы и оценка не толь¬ко своей деятельности, но и деятельности других.

Если большинство утверждений вам подходит, то вероятно, вам характерны некоторые черты поведенческого типа А. Поведенческий тип А — это «особенная совокупность личностных черт, в числе которых исключительная жажда к сорев¬нованию, агрессивность, нетерпеливость и постоянная спешка», а также «свободно текущая, но рациональная враждебность и практически всегда глубоко скрытая беззащитность».

Тема 6.1. Деловые коммуникации.

Промежуточная аттестация по теме «Деловые коммуникации» осуществляется в виде зачета, который включает в себя диспут-дискуссию на заданную тему.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «зачтено» выставляется, если участники в рамках заданной темы лаконично и ясно излагают свои мысли. Диспут предполагает высокую умственную активность участников, прививает умение вести полемику, обсуждать материал, защищать взгляды и убеждения. Реплики участников диспута обязательно должны работать больше на публику, чем на оппонента.

Оценка «не зачтено» выставляется, если участники не могут четко сформулировать свои мысли, не работают на публику.

Примерные темы диспута-дискуссии:

1. Когда не нужна клиентоориентация? Приведите примеры.
2. В чем разница между клиентом и потребителем, клиентом и заказчиком? Зачем изучать клиентов нашего клиента?
3. Переформулируйте аксиомы клиентоориентации применительно к Вашему предприятию (подразделению).
4. Назовите основные противоречия клиентоориентации и способы их разрешения.
5. Что такое «кольцо уважения» и почему оно обходится значительно дороже, чем «кольцо неуважения»?
6. Как вы воспринимаете потребительскую ценность основных своих клиентов?
7. На каком этапе жизненного цикла развития находятся Ваши клиенты? А каков этап развития отношений?
8. Какие ингредиенты заложены в Ваш типовой «коктейль продаж»?
9. По каким параметрам Вы и основные Ваши клиенты пошли на компромисс? Кто проявляет инициативу в движении к компромиссу?
10. Существует ли в Вашей компании понятие «внутреннего клиента»? Если нет, то почему, если да, как организована работа с внутренними клиентами (процедуры, система мотивации и т.п.)?
11. Основные понятия маркетинга. Как Ваша компания определяет основные сегменты (ниши) своего рынка?

12. Сравните свою компанию и 2-3 ключевых Ваших клиентов. Соблюдается или нарушается принцип соответствия, к чему это приводит?
13. Что можно отнести к критическим факторам успеха на Вашем рынке? А как Вы определяете свои конкурентные (с точки зрения клиентов) преимущества?
14. Практикуете ли Вы втягивание клиента в процесс обслуживания?
15. Как Вы понимаете «маркетинг отношений» и насколько эта концепция востребована на вашем сегменте рынка?
16. Что Вы можете сказать об уровне клиентоориентации основных своих конкурентов?
17. Основные отличия услуг от продуктов, особенности клиентоориентации применительно к Вашим услугам.
18. Над чем, в первую очередь, должна работать Ваша компания (Ваше подразделение) – над внутренними или внешними факторами клиентоориентации, динамическими или статическими ее аспектами?
19. Основные методы работы с клиентами, которые применяете Вы и Ваши коллеги?
20. Что такое «управление с помощью вопросов» и почему оно зачастую эффективнее, чем управление с помощью приказов и пр.?
21. Как Вы понимаете «метод шести шляп», применим ли он в Вашей организации?
22. Какие из восьми шагов, составляющих технологию клиентоориентации, Вы используете и какие проблемы при этом возникают?
23. Какие из восьми шагов, составляющих технологию клиентоориентации, Вы не используете и почему? Насколько данная технология применима или неприменима к Вашей организации и Вашей сфере бизнеса.
24. Пять типов нужд клиента и как отличать их друг от друга?
25. Как совместить производительность и качество обслуживания?
26. Введены ли на Вашем предприятии стандарты качества услуг, как они соблюдаются?
27. Какие виды маркетингового аудита Вы знаете, назовите их особенности.
28. Особенности крупных организаций, «клиентский бутерброд» и система работы с ним.
29. Принципы бережливого потребления и потребительские карты.
30. Всегда ли нужно бороться за лояльность потребителей, приведите примеры программ лояльности и оцените их эффективность.
31. Категоризация и типизация клиентов, какие варианты категоризации и типизации Вы можете предложить для своих клиентов и клиентов своих клиентов?
32. Какую траекторию движения в плоскости наших и клиентских ожиданий обычно выбираете Вы при работе с клиентом?
33. Основные принципы работы с клиентом (пропорциональности, координации и т.п.).
34. Основные способы взаимодействия с клиентом, какие чаще используете Вы?
35. Основные требования к информации, способы ее сбора, интерпретации, использования.
36. Цены и ценности. Способы обоснования цен и ухода от ценовой конкуренции.
37. Внутренние клиенты и особенности работы с ними.
38. Приведите 2-3 примера трансляции проблем и предложений на язык коллег – других функциональных специалистов.
39. «Контрактный пятиугольник» и особенности его практического применения.
40. Парадоксы клиентоориентации.
41. Как по-вашему, нужны ли в Вашей организации база отзывов, база ситуаций, база вопросов и ответов, «отказные» листы. Если нет, то почему, если да, что они могут дать.
42. Управление жизненным циклом потребителя. Отношения как объект управления. Почему жалобу клиента специалисты предлагают рассматривать как «подарок судьбы»?

43. Каким образом Вы могли бы измерить УКОР (уровень клиентоориентации) для своей фирмы, Вашего основного поставщика и основного клиента?

Тема 6.2. Практические кейсы ИТ-руководителя

Промежуточная аттестация по теме «Практические кейсы ИТ-руководителя» осуществляется в виде зачета, который проходит в форме разбора кейсов.

Оценка «зачтено» выставляется, если все члены группы имеют свою точку зрения по решению всех заданий, все члены группы смогли сформулировать и обосновать свою точку зрения, все члены группы услышали аргументы друг друга. Группа смогла выработать компромиссную позицию в заданные сроки. Оформление решения соответствует требованиям кейса. Содержание отчета соответствует принятым в группе решениям. Задания выполнены в полном объеме. Решение полностью соответствует условиям кейса. Выявленные проблемы соответствуют условиям кейса. Цели проекта работают на решение заявленных проблем (реализации возможностей). Предложенные решения работают на достижение заявленных целей. Выявлены все ключевые риски. Высокая активность группы со стороны совета директоров. Взаимопомощь группы на защите. Работа группы можно рекомендовать как образец для других

Оценка «не зачтено» выставляется, если все члены группы не имеют своей точки зрения по решению всех заданий или защита группы не состоялась.

Кейс 1. Внедрение ИИ-ассистента в процесс разработки

Компания из 200 сотрудников решила внедрить ИИ-ассистента для написания кода. Часть разработчиков против: «он пишет небезопасный код, а мы будем за него отвечать». Вопросы:

Как распределить зоны ответственности между ИИ и человеком при код-ревью?

Какие метрики покажут, что ассистент приносит пользу (скорость, качество, дефекты на релиз)?

Как снизить сопротивление команды и выстроить пилот?

Какие риски ИС и лицензионные риски нужно учесть?

Кейс 2. Инцидент кибербезопасности ночью

Система обнаружения (ИИ) выдала 1500 алертов за час, из них половина — дубли и ложные срабатывания. Дежурный аналитик один, бюджет на расширение команды заморожен. Вопросы:

Как реорганизовать процесс разбора алертов с помощью ИИ-триажа?

Что критично проверять человеку, а что можно доверить автоматике?

Как обосновать руководству инвестиции в SOAR/корреляцию событий?

Где проходит граница «неотложное — отложенное» при разборе инцидентов?

Кейс 3. Планирование дорожной карты на квартал

Бэклог — 300 задач, ресурсов хватает на 40%. ИИ сгенерировал три варианта приоритизации по данным Jira, но в ни одном не учтены отношения с ключевым заказчиком и риск выгорания двух ведущих инженеров. Вопросы:

Что в этом кейсе ИИ делает хорошо, а что — зона человека?

Какими критериями (RICE, WSJF, стратегические цели) дополнить оценку?

Как проверить обоснованность прогноза сроков, который дал ИИ?

Как оформить решение, чтобы команда его приняла?

Тема 6.2. Управление развитием ИТ-подразделения

Промежуточная аттестация по теме «Управление развитием ИТ-подразделения» осуществляется в виде зачета, который включает в себя деловую игру.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы

с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель ее принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

Пример задания на деловую игру:
Постановка задачи (1)

- Подготовить выступления на СД пищевой компании
- оборот 50 млн. $, 2500 сотрудников, 2 завода в Москве и Барнауле
- Собственник готовит IPO, ищет нового CIO – вы соискатель
- Модель 1 уровня на заводах, внедрен ПАРУС+1С.

Постановка задачи (2)

- Подготовить выступления на Правление машиностроительного завода (75% Государство оборонка-двигателестроение)
- оборот 70 млн. $, 3500 сотрудников, завод в Екатеринбурге
- Планируют осуществить тех. перевооружение
- Вам предложено возглавить объединенную дирекцию ИТ+связь+асутп, вы выходец из ИТ службы.
- Модель 1 уровня на заводе, Компасс и 1С.

Постановка задачи (3)

- Подготовить выступление на Правлении торговой компании (розничная сеть супермаркетов)
- оборот 500 млн. $, 2500 сотрудников, 14 магазинов в Москве (3), Казани (8), Перми (4)
- Собственник хочет развивать торговую сеть в России, занять 15% рынка за 3 года.
- Модель 2 уровня в холдинге, внедрен SAP.

Задание:
Разделиться на три группы A,B,C. Каждая группа может подготовить за 5 минут по три уточняющих вопроса по компании. Выделяется 40 минут на подготовку выступления. Формат выступления 10 минут, 10 минут вопросы. Каждая группа по вопросу к коллегам. Группа А – «финансисты», группа В – «снабженцы», группа С – «сбытовики». Формат ответа 3 минуты.

Тема 6.2. Управление рисками

Промежуточная аттестация по теме «Управление рисками» осуществляется в виде зачета, который включает в себя тестирование.

За тест максимально можно получить 100 баллов. Зачет выставляется при наборе более 70 баллов.

Примерный перечень вопросов теста

Вторая точка вероятности нежелательного исхода, соответствует:
1. «нормальному», «разумному» риску, при котором рекомендуется принимать обычные предпринимательские решения
2. вероятности нежелательного исхода

3. потерям, равным имущественному состоянию предпринимателя
4. нет правильного ответа
Первая точка кривой рисков определяет:
1. величину потерь, равных расчетной выручке
2. вероятность нулевых потерь
3. вероятности нежелательного исхода
4. нет правильного ответа
Показатель допустимого риска не должен:
1. превышать предельного значения
2. быть меньше предельной величины
3. быть равным нулю
4. нет правильного ответа
Экспертный метод может быть реализован:
1. путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов
2. с помощью опроса респондентов
3. путем несистемной выборки
4. нет правильного ответа
Оценки экспертов должны удовлетворять следующему правилу:
1. максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна превышать 50
2. максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна превышать 25
3. максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна превышать 75
4. максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна превышать 5
Разновидностью экспертного метода является:
1. метод Дельфи
2. метод Гаусса
3. метод Иванова
4. все ответы верны
Методы управления рисками, предполагающие исключение рисковых ситуации из бизнеса, носят название:
1. методы диссипации риска
2. методы компенсации риска
3. методы уклонения от риска
4. методы локализации риска
Методы управления рисками, основанные на четкой идентификации источников риска, носят название:
1. методы диссипации риска
2. методы компенсации риска
3. методы уклонения от риска
4. методы локализации риска
Методы управления рисками, относящиеся к упреждающим методам управления, носят название:
1. методы диссипации риска
2. методы компенсации риска
3. методы уклонения от риска
4. методы локализации риска

Тема 6.2. Управление требованиями.

Промежуточная аттестация по теме «Управление требованиями» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.

Оценки «зачтено» выставляется, если слушатель глубоко и полно владеет содержанием учебного материала и понятийным аппаратом; умеет связывать теорию с практикой, иллюстрировать примерами, фактами, данными научных исследований; осуществляет межпредметные связи, предложения, выводы; логично, четко и ясно излагает ответы на поставленные вопросы; умеет обосновывать свои суждения и профессионально-личностную позицию по излагаемому вопросу; ответ носит самостоятельный характер.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель имеет разрозненные, бессистемные знания; не умеет выделять главное и второстепенное; в ответе допускаются ошибки в определении понятий, формулировке теоретических положений, искажающие их смысл.

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Введение в требования.
2. Общий процесс управления требованиями.
3. Требования и моделирование.
4. Практические аспекты разработки требований.
5. Аспекты управления разработкой требований.
6. Управление требованиями в различных методологиях ведения проектов.
7. Средства управления требованиями.

Тема 6.3. Управление предприятием на основе методологии MRP II.

Промежуточная аттестация по теме «Методология предприятия на основе методологии MRP II» осуществляется в виде экзамена, который включает в себя тестирование.

Критерии оценки слушателя на промежуточной аттестации:

Оценка «отлично» выставляется, если на тест дано более 80% правильных ответов.

Оценка «хорошо» выставляется, если на тест дано более 60% правильных ответов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если на тест дано более 50% правильных ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если на тест дано менее 50% правильных ответов.

Примерные вопросы теста:

1. Что такое общая длительность цикла?
    a. Время получения номенклатурной позиции при условии, что в наличии все необходимые закупаемые компоненты
    b. Время получения номенклатурной позиции при условии, что нет в наличии на складе никаких запасов номенклатурных позиций (ни изготавливаемых, ни закупаемых), необходимых для получения данной номенклатурной позиции
    c. Среднее значение длительности цикла получения данной номенклатурной позиции при условии, что все компоненты, из которых непосредственно изготавливается данная номенклатурная позиция, в наличии в необходимом количестве
2. Какой блок методики MRP II отвечает за построение плана по товарным группам и является инструментом планирования для руководства предприятия?
    a. Планирование продаж и операций

b. Управление спросом
c. Планирование потребностей в материалах
d. Планирование потребности в мощностях

3. Каков должен быть минимальный горизонт планирования при формировании календарного плана производства и закупок?
    a. Длительность цикла по самой долго получаемой закупаемой номенклатурной позиции, с учетом партионности
    b. Общая длительность цикла по позиции, с учетом партионности
    c. Один месяц
    d. Длительность производственного цикла по производимой номенклатурной позиции
4. Что из ниже перечисленного с наибольшей вероятностью может быть названо номенклатурной позицией зависимого спроса?
    a. Производимая сборочная единица
    b. Товар в розничном магазине
    c. Запасная часть к оборудованию
    d. Канцелярские товары для офиса
5. Главный календарный план производства является непосредственными исходными данными для:
    a. Планирования производства (production planning)
    b. Планирования потребности в материалах (MRP)
    c. Планирования закупок
    d. Управления исполнением производственных заказов
6. Модуль MRP способен сообщить планировщику о следующих ситуациях (укажите ЛИШНЕЕ):
    a. Даты выполнения отдельных операций в рамках открытых производственных заказов не соблюдены
    b. Дата текущей потребности отличается от запланированной даты выпуска заказа
    c. Недостаточно материала для запуска в производство производственного заказа
    d. Размер открытого заказа недостаточен для покрытия потребности
7. Объектом планирования продаж и операций являются:
    a. конкретные конфигурации номенклатурных позиций независимого спроса
    b. товарные группы продукции
    c. производственные мощности в разрезе рабочих центров
    d. технологические операции
8. Какой подход к формированию товарных групп учитывается при планировании продаж и операций?
    a. По общности способа отражения в бухгалтерском учете операций с продукцией данных товарных групп
    b. По общности требований к составу ключевых ресурсов, необходимых для их получения
    c. По общности требований к условиям хранения продукции данных товарных групп
9. Какого рода ресурсы рассматриваются на предмет их достаточности при проверке главного календарного плана производства (Master Production Schedule) (укажите НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНЫЙ ресурс)?
    a. Производственные помещения
    b. «Узкие места» в производстве
    c. Вспомогательные материалы

d. Все производственные мощности

10. Какие запасы хранят в страховом запасе при стратегии позиционирования продукта «сборка на заказ»?
    a. Запасы готовой продукции
    b. Запасы полуфабрикатов
    c. Запасы сырья и материалов
11. Какое высказывание наиболее подходит для описания принципа работы модуля планирования потребности в материалах - MRP (Material requirements planning)?
    a. пополнение запасов планируется к той дате, когда в них будет потребность
    b. пополнение запасов осуществляется сразу после их использования
    c. пополнение запасов вообще не планируется
    d. принцип работы модуля целиком и полностью определяется планировщиком
12. Укажите верное утверждение (для «производства на склад»):
    a. Уровень обслуживания показывает процент вовремя выполненных в рамках предварительно согласованных дат поставки заказов клиентов
    b. Уровень обслуживания показывает процент выполненных строк заказов клиентов из текущих запасов или текущих объемов производства
    c. Уровень обслуживания показывает степень удовлетворенности клиента от общения с сотрудниками отдела сбыта компании
13. Какими свойствами должны обладать ресурсы, чтобы быть учитываемыми при планировании продаж и операций как ключевые (укажите ЛИШНЕЕ)?
    a. Дефицитность
    b. Большая величина натуральной потребности в них
    c. Инертность (длительный цикл их приобретения)
    d. Высокая стоимость
14. Отметьте утверждение, НЕ относящееся к процессу разработки операционной стратегии компании:
    a. Необходимо учитывать разработанную маркетинговую стратегию
    b. Необходимо оценить и предварительно проранжировать факторы конкурентоспособности продукции компании
    c. Необходимо учитывать влияние учетной политики компании
    d. Необходимо учитывать влияние инерции операционных ресурсов
15. Способность организации соблюдать выданные клиентам обещания по поставкам продукции является основой для оценки:
    a. Скорости работы организации
    b. Гибкости работы организации
    c. Уровня обслуживания, предоставляемого клиентам организацией
    d. Качества продукции организации
16. Если компания примет решение уменьшить уровень обслуживания клиентов с 99% до 90%, то все перечисленные ниже параметры возрастут, за исключением:
    a. Упущенные продажи
    b. Складские запасы
    c. Количество жалоб клиентов
    d. Количество «авралов» на производстве
17. Объём производства, определяемый Главным Календарным Планом Производства (загрузка ГКПП), должен:
    a. Быть эквивалентен плану продаж
    b. Быть эквивалентен фактически поступившим клиентским заказам
    c. Быть таким, чтобы полностью использовать имеющиеся производственные мощности
    d. Быть не больше, чем реалистичная оценка возможного объёма производства

18. Выберите утверждение, являющееся верным для агрегированного прогноза (по товарной группе):

a. Он может быть разбит на индивидуальные товарные позиции
b. Он обычно имеет более высокую точность, чем прогноз по товарным позициям
c. Он не представляет ценности, когда доступен прогноз по товарным позициям
d. Он используется для определения целевого уровня запасов

19. Какой из перечисленных ниже факторов определяется горизонт прогнозирования?

a. Общее время, необходимое для выполнения заказа клиента
b. Общее время, необходимое на производство заказа клиента
c. Цель составления прогноза
d. Время поставки компонента, имеющего самый длительный срок изготовления и поставки

20. Отметьте верное утверждение:

a. Операционная стратегия является основанием для разработки бизнес-стратегии компании
b. Бизнес-стратегия компании является основанием для разработки операционной стратегии компании
c. Разработка операционной стратегии выполняется отдельно от разработки бизнес-стратегии компании

21. Какой вид стратегии является стратегией более высокого порядка?

a. Корпоративная стратегия является частью бизнес-стратегии
b. Бизнес-стратегия является частью корпоративной стратегии
c. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия – параллельные и не
d. связанные между собой стратегии

22. К совершенствованию какого элемента операционной стратегии компании относится внедрение прикладного программного обеспечения?

a. Мощности
b. Сети поставок
c. Технология
d. Развитие и организация

22. Целью этапа «Планирование спроса» процесса планирования продаж и операций является:

a. Оценка спроса на продукцию предприятия в разрезе товарных групп с учетом ограничений по мощностям
b. Оценка спроса на продукцию предприятия в разрезе товарных групп, не ограниченного мощностями
c. Оценка спроса на продукцию предприятия в разрезе номенклатурных позиций готовой продукции с учетом ограничений по мощностям
d. Оценка спроса на продукцию предприятия в разрезе номенклатурных позиций готовой продукции без учета ограничений по мощностям

23. Укажите функцию управления спросом, которую ERP-системы НЕ выполняют:

a. Прием заказов покупателей
b. Обещание выполнения заказов на продажу
c. Управление заказами с других площадок
d. Планирование рекламных мероприятий

24. Какая информация НЕ используется модулем планирования потребности в материалах (MRP)?

a. Спецификации продуктов
b. Данные о запасах

c. Данные об имеющихся производственных мощностях
d. Данные о прогнозах продаж
e. Производственный календарь предприятия

25. Какой процесс (механизм) обычно используется для преобразования главного календарного плана производства (ГКПП) в детальный график потребностей в компонентах и материалах?

a. создание объёмного плана производства в процессе планирования продаж и операций
b. укрупнённое планирование производственных мощностей
c. оперативный контроль производственных процессов
d. планирование потребностей в материалах и компонентах (MRP)

Тема 6.3. Архитектура бизнес-систем

Промежуточная аттестация по теме «Архитектура бизнес-систем» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.

Оценки «зачтено» выставляется, если слушатель глубоко и полно владеет содержанием учебного материала и понятийным аппаратом; умеет связывать теорию с практикой, иллюстрировать примерами, фактами, данными научных исследований; осуществляет межпредметные связи, предложения, выводы; логично, четко и ясно излагает ответы на поставленные вопросы; умеет обосновывать свои суждения и профессионально-личностную позицию по излагаемому вопросу; ответ носит самостоятельный характер.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель имеет разрозненные, бессистемные знания; не умеет выделять главное и второстепенное; в ответе допускаются ошибки в определении понятий, формулировке теоретических положений, искажающие их смысл.

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Приведите примеры систем, которых нет в презентации, и объясните, почему это система
2. Предприятие – это система? Если да, приведите примеры проявления свойств системы: целостности, синергии, иерархичности.
3. К какому типу систем по классификации систем Стефана Бира относится предприятие и используемые им ИТ и почему
4. Дайте собственное определение архитектуры системы и объясните
5. Дайте собственное определение архитектуры предприятия и объясните
6. Дайте собственное определение архитектуры ИТ и объясните
7. У всякого ли предприятия есть архитектура и почему?
8. Опишите наиболее известные организации по стандартизации и приведите наиболее популярные их стандарты. Опишите, в каких случаях по вашему мнению, эти стандарты полезны или необходимы и почему
9. Какие стандарты ISO с вашей точки зрения наиболее востребованы в нашей стране и почему
10. Опишите роль OMG в развитии ИТ и его влияние на вопросы интеграции ПО
11. Опишите роль Open Group в развитии архитектуры предприятия
12. Опишите роль акта Клингера-Коэна в развитии архитектуры предприятия
13. Опишите роль акта Клингера-Коэна в развитии ИТ
14. Опишите роль акта Клингера-Коэна в развитии ИТ в США
15. Сформулируйте, какой закон (возможно, аналогичный акту Клингера-Коэна) может стать двигателем развития АП в России
16. Опишите связь между АП и стратегией и объясните
17. Опишите связи между АП и оперативным управление организацией

18. Опишите профессию архитектора предприятия, его место в оргструктуре, его компетенции, права и обязанности (подсказка: профстандарт и TOGAF)
19. Видите ли вы себя в роли архитектора предприятия. Обоснуйте.
20. Что общего и каковы отличия между профессиями архитектора предприятия и архитектора зданий и сооружений
21. Что такое мастер-данные и какова их роль в АП, деятельности предприятия, ИТ.
22. Какие модели программных систем вы знаете. Объясните их особенности и область применения.
23. Что такое программная платформа и как её можно использовать для создания и развития программных систем
24. Какие функции осуществляет программная платформа
25. Приведите пример архитектуры типовой программной системы и объясните
26. Из чего состоит архитектура корпоративной программной системы предприятия
27. Какими методами можно описать архитектуру корпоративной программной системы предприятия
28. Какие типы корпоративных систем вы знаете? Опишите их область использования.
29. Опишите структуру архитектуры ИТ
30. Опишите структуру архитектуры сервисов
31. Опишите функционал структуры данных
32. Приведите простую модель АП
33. Опишите области применения стандарта ГОСТ-Р ИСО 15704 -2008
34. Что такое инжиниринг предприятия
35. Что такая стандартная архитектура предприятия
36. Где можно применять стандартные архитектуры предприятия (в каких проектах, портфелях, задачах)
37. Где можно применять Archimate (в каких проектах, портфелях, задачах)
38. Перечислите основные элементы Archimate и их применение
39. Что в вашем понимании означает термин «единая информационная среда»
40. В чем состоит основной принцип сервисно-ориентированной архитектуры
41. Приведите определение понятия «компонент»
42. В чем особенности использования компонентных программных систем
43. Опишите основной принцип MDA
44. Как практически можно использовать MDA
45. Можно ли использовать MDA совместно с TOGAF. Поясните.
46. Опишите основной принцип GRID
47. Объясните понятие интероперабельности
48. Что такое интероперабельность данных
49. Что такое интероперабельность ПС
50. Какие архитектурные модели вы знаете?
51. Опишите основные принципы модели FEA
52. Опишите основные принципы модели Захмана
53. Что такое аспекты и перспективы модели Захмана? В чем их смысл?
54. Какие еще аспекты модели Захмана вы можете предложить и для чего?
55. Какие еще перспективы модели Захмана вы можете предложить и для чего?
56. Перечислите достоинства модели Захмана
57. Перечислите недостатки модели Захмана
58. Нарисуйте модель Захмана для консалтинговой компании
59. Нарисуйте модель Захмана для небольшого магазина «Продукты»
60. Нарисуйте модель Захмана для розничного банка
61. Опишите основные принципы модели TOGAF
62. Как вы считаете, для каких организаций подходит модель TOGAF
63. Перечислите достоинства модели TOGAF

64. Перечислите недостатки модели TOGAF
65. Объясните связь между TOGAF и SOA
66. Объясните понятие адаптации фреймворка
67. Объясните принцип итеративности TOGAF
68. Опишите структуру модели TOGAF
69. Опишите область применения модели TOGAF
70. Что такое ADM и как его можно использовать
71. Перечислите фазы ADM и что в них происходит
72. В чем особенности каждой фазы ADM
73. Структура описания фаз ADM
74. Перечислите основные артефакты и результаты ADM и опишите их
75. Что такое гап-анализ
76. Перечислите основные принципы гап-анализа
77. Приведите пример плана коммуникаций
78. Классифицируйте стейкхолдеров розничного банка и постройте карту стейкхолдеров
79. Приведите план оценки возможностей бизнеса
80. Приведите пример матрицы оценки готовности бизнеса к трансформации
81. Постройте модель оценки архитектурной зрелости предприятия
82. Постройте в Archi модель процесса согласования договоров
83. Постройте в Archi модель процесса обработки инцидентов
84. Постройте в Archi модель процесса управления изменениями
85. Постройте в Archi модель процесса управления конфигурациями
86. Постройте в Archi модель процесса управления непрерывностью бизнеса
87. Постройте в Archi модель процесса Service Desk
88. Постройте в Archi модель процесса управления версиями ПО
89. Постройте в Archi модель процесса управления проектами разработки ПО
90. Постройте в Archi модель процесса тестирования ПО
91. Постройте в Archi модель процесса заказа пропуска
92. Постройте в Archi модель процесса заказа транспорта
93. Постройте в Archi модель процесса согласования командировки
94. Постройте в Archi модель процесса установки заместителя в программных системах
95. Постройте в Archi модель процесса согласования изменений в Мастер-данных
96. Постройте в Archi модель процесса заказа переговорных
97. Постройте в Archi модель процесса верификации
98. Постройте в Archi модель процесса валидации

Тема 6.3. Современные методологии управления ИТ

Промежуточная аттестация по теме «Современные методологии управления ИТ» осуществляется в виде зачета, который включает в себя устные ответы на вопросы.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель показал глубокое полное знание и усвоение материала учебной темы, его взаимосвязи с другими темами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, и знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний.

Оценка «не зачтено» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях слушателя основных положений учебной темы, неумение даже с помощью экзаменатора сформулировать правильные ответы на вопросы.

Провести Анализ проекта в соответствии с исходными данными
Что такое «треугольник проекта» и как он трансформируется в гибких методологиях? Приведите пример компромисса в ИТ-проекте.

В чём разница между проектом, программой и портфелем проектов в ИТ? Как это влияет на выбор методологии?
Сравните PMBOK и PRINCE2: для каких типов ИТ-проектов каждый стандарт подходит лучше и почему?
Что такое «жизненный цикл проекта» и какие модели ЖЦ (каскадная, итеративная, инкрементальная, спиральная) уместны для разных ИТ-продуктов?
Раскройте понятие «границы проекта» и «область охвата» (scope). Как неконтролируемое расширение границ влияет на сроки и бюджет?

Тема 6.3. Управление совершенствованием бизнес-процессов (Process Mining)

Промежуточная аттестация по теме «Управление совершенствованием бизнес-процессов (Process Mining)» осуществляется в виде зачета, который включает в себя устные ответы на вопросы.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель показал глубокое полное знание и усвоение материала учебной темы, его взаимосвязи с другими темами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, и знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний.

Оценка «не зачтено» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях слушателя основных положений учебной темы, неумение даже с помощью экзаменатора сформулировать правильные ответы на вопросы.

Типовые вопросы для опроса:

- Тема 1. Необходимость совершенствования процессов и управление качеством.

Организация улучшений. Временные и постоянные команды. Роли участников команд. Выбор процессов для совершенствования. Определение качества процесса. Международные стандарты качества. Введение в шесть сигм. Продукты устойчивого качества и концепция Тагути. Семь инструментов TQM. Программные продукты и нотации для моделирования и совершенствования БП предприятия. Понятие корпоративной информационной системы (КИС). Классификация корпоративных информационных систем. Взаимосвязь классов КИС и процессной архитектуры предприятия.

- Тема 2. Анализ эффективности процессов

Общие принципы работы ARIS Simulation. Принципы моделирования в ARIS Simulation. Используемые модели для имитационного моделирования. Требования к моделям и объектам (eEPC). Требования к моделям и объектам (OrganizationalChart). Требования к атрибутам объектов. Требования к модели Process instantiation model. Требования к модели Shiftcalendar. Получение и анализ результатов имитационного моделирования с помощью ARIS Simulation. Настройка параметров ARIS Simulation. Аттестация процессов. Требования к аттестаторам. Анализ результатов аттестации и аудита.

- Тема 3. Методы оптимизации производственных бизнес-процессов

Приемочный выборочный контроль. Кривая рабочих характеристик. Среднее выходное качество. Использование программного обеспечения в статистическом контроле. Решение задач.

- Тема 4. Проектирование КИС и совершенствование бизнес-процессов

Проведение функционально-стоимостного анализа (ФСА) модели AS IS. Определение КПЭ бизнес-процессов модели AS IS по результатам ФСА и оценка возможности достижения поставленных стратегических целей.

- Тема 5. Выбор и внедрение КИС для повышения эффективности бизнес-процессов предприятия

Создание линий двухстороннего общения с руководителями и рядовыми пользователями системы при планировании проекта по внедрению КИС, а также после ввода системы в практическую эксплуатацию.

• Тема 6. Управление эффективностью бизнес-процессов на этапе практической эксплуатации внедренной КИС

Создание "цифрового двойника" предприятия по результатам внедрения КИС. Анализ КПЭ процессов и определение текущего бизнес-состояния отдельного вида деятельности или предприятия в целом. Виды бизнес-состояний предприятий. Формулы для управления бизнес-состояниями и перевода отдельных направлений деятельности и предприятий в целом в более высокие бизнес-состояния с целью обеспечения устойчивого развития и реализации стратегии.

Тема 6.4. Практика противодействия кибератакам

Промежуточная аттестация по теме «Практика противодействия кибератакам» осуществляется в виде зачета, который включает в себя устные ответы на вопросы.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель показал глубокое полное знание и усвоение материала учебной темы, его взаимосвязи с другими темами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, и знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний.

Оценка «не зачтено» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях слушателя основных положений учебной темы, неумение даже с помощью экзаменатора сформулировать правильные ответы на вопросы.

Блок 1. Теория: как устроена атака и защита

1. Опишите жизненный цикл кибератаки. На каком этапе атаку проще всего обнаружить и почему?
2. Чем атака отличается от инцидента? Что такое «предотвращение, обнаружение, локализация» в контексте противодействия атакам?
3. Перечислите основные векторы атак на корпоративную инфраструктуру и укажите для каждого первичную меру защиты.
4. Какие типовые сценарии атак на Active Directory вы знаете? Как их обнаружить в сетевом трафике?
5. Почему анализ зашифрованного трафика (ETA) важен сегодня и какие ограничения у этого подхода?

Блок 2. Средства обнаружения и мониторинга

1. Что такое SIEM и NTA? В чём разница их задач и где они пересекаются?
2. Какие события ИБ и откуда собирать для эффективного мониторинга? Почему «собирать всё» — плохая стратегия?
3. Как устроен процесс триажа алертов? Что делать при потоке из 1500 алертов в час?
4. Как выявлять признаки вторжения в трафике: артефакты, аномалии, правила обнаружения. Критерии качественной экспертизы срабатывания.
5. Что такое ложные срабатывания и как их сокращать? Роль тюнинга правил и «белых списков».

Блок 3. Реагирование и расследование

1. Опишите порядок действий в первые 24 часа после обнаружения инцидента: фиксация, сохранение доказательств, уведомления, первичные решения руководства.
2. Какие виды доказательств собирают при расследовании (диски, память ОС, журналы, трафик, облачные службы)? Как предотвратить потерю доказательств?
3. Как восстановить удалённые файлы и что такое методы сокрытия доказательств злоумышленником?
4. Структура и содержание отчёта о расследовании инцидента. Кто его аудитории?

5. Что такое kill chain атакующего и как использовать её для приоритизации действий при реагировании?
6. Блок 4. Нормативная база и взаимодействие с регулятором
7. Что такое ГосСОПКА и какова роль НКЦКИ ФСБ России в этой системе? Как устроено государственно-частное партнёрство через центры ГосСОПКА?
8. Какие обязанности возникают у оператора государственных информационных систем с 1 сентября 2026 года в части взаимодействия с ГосСОПКА (568-ФЗ, приказ ФСБ № 297)?
9. Каковы требования к средствам ГосСОПКА по обновлённым приказам ФСБ: категории средств, срок хранения событий, требования к происхождению средств?
10. Какая административная ответственность предусмотрена за нарушение требований по защите информации и за ненаправление сведений об инцидентах в ГосСОПКА?
11. Составьте краткий чек-лист готовности организации к взаимодействию с ГосСОПКА (не менее 7 пунктов).

Тема 6.4. Основы целостной системы обеспечения безопасности бизнеса

Промежуточная аттестация по теме «Основы целостной системы обеспечения безопасности бизнеса (Корпоративная безопасность)» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.
Оценка «зачтено» выставляется, если слушателем даны правильные, развернутые ответы.
Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не ответил на вопрос, или ответил неправильно.

Примерные вопросы для промежуточной аттестации:

1. Факторы, способствующие развитию систем и средств обеспечения безопасности информации?
2. В каком соотношении по количеству проявлений угроз находятся такие угрозы как кража информации, халатность сотрудников, вирусные атаки?
3. Какие угрозы внешние или внутренние преобладают в настоящее время в информационных системах предприятий РФ.

Тема 6.4. Современные технологии ИИ

Промежуточная аттестация по теме «Современные технологии ИИ» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.
Оценка «зачтено» выставляется, если слушателем даны правильные, развернутые ответы.
Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не ответил на вопрос, или ответил неправильно.
Примерные вопросы для промежуточной аттестации:

1. Различия между «слабым» (узким) и «сильным» (общим) ИИ.
2. Основные подходы в машинном обучении: обучение с учителем, без учителя, с подкреплением.
3. Архитектуры нейронных сетей: свёрточные (CNN), рекуррентные (RNN), трансформеры и области их применения.
4. Что такое генеративный ИИ (GenAI) и какие модели лежат в основе современных чат-ботов и генераторов изображений.
5. Понятие «галлюцинаций» языковых моделей: почему они возникают и как минимизировать их риск.
6. Методы обработки естественного языка (NLP): токенизация, эмбеддинги, анализ тональности.
7. Компьютерное зрение: задачи классификации, сегментации, детекции объектов.
8. Понятие трансферного обучения и его роль в ускорении разработки моделей.

Тема 6.4. Гибридный интеллект сценарии использования

Промежуточная аттестация по теме «Гибридный интеллект сценарии использования» осуществляется в виде зачета, который включает в себя ответы на вопросы.

Оценка «зачтено» выставляется, если слушателем даны правильные, развернутые ответы.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не ответил на вопрос, или ответил неправильно.

Примерные вопросы для промежуточной аттестации:

1. Дайте определение гибридного интеллекта. Чем он отличается от простой автомати зации процессов и от «полностью автономного ИИ»?
2. Какие задачи человек решает лучше ИИ, а какие — наоборот? Приведите по три пр имера из практики ИТ-руководителя.
3. Что такое распределение когнитивной нагрузки в связке «человек — ИИ»? Какими способами её можно балансировать в команде?
4. Объясните понятие «человек в цикле» (human-in-the-loop). На каких этапах процесса обязательно должен участвовать человек?
5. Почему решение, принятое по рекомендации ИИ, всегда остаётся зоной ответствен ности человека? Как это закрепить организационно?
6. Чем гибридный интеллект отличается от конвейерной автоматизации (RPA) без инт еллекта? Приведите пример одной и той же задачи в обеих моделях.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1 Нормативно-правовые документы.

1. Конституция РФ (ст. 15 п.4, ст.144, п. «О», ст. 71).
2. Гражданский Кодекс РФ с изменениями и дополнениями от 12 марта 2014г. №35 - ФЗ.
3. Гражданский процессуальный кодекс РФ.
4. Налоговый кодекс РФ часть I, часть II с изменениями и дополнениями.
5. Таможенный кодекс РФ.
6. Уголовный кодекс РФ.
7. Закон РСФСР "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"
8. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) "О рекламе" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015)
9. Приказы и руководящие документы ФСТЭК России, ФСБ России и Роскомнадзора по защите конфиденциальной информации и персональных данных
10. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ "Об электронной подписи"
11. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ "О техническом регулировании"
12. Федеральный закон от 07.07.2003 N 126-ФЗ "О связи"
13. Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ "О коммерческой тайне"
14. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных"
15. Указ Президента РФ от 30.03.2022 N 166 (ред. от 22.11.2023) "О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации"
16. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.06.2025г.)
17. Федеральный закон от 23.07.2025 N 255-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О федеральной информационной адресной системе и о внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"

18. Распоряжение Правительства РФ от 12.07.2025 N 1880-р "Об определении организации обеспечивающей создание и функционирование многофункционального сервиса обмена информацией"
19. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 N 1805-р "Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759-р"
20. Постановление Правительства РФ от 30.06.2025 N 981 "О государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним" (вместе с "Положением о государственной информационной системе удаленного использования архивных документов и справочно-поисковых средств к ним")
21. Постановление Правительства РФ от 22.05.2025 N 702 "Об утверждении Правил проверки соответствия пользователей государственной информационной системы, определенной в соответствии с частью 2 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных", требованиям, указанным в части 7 статьи 13.1 Федерального закона "О персональных данных"
22. Постановление Правительства РФ от 17.01.2023 N 30 "О стандартах раскрытия информации субъектами естественных монополий, осуществляющими деятельность в области оказания услуг связи"

7.2 Основная литература.

1. Плахотникова, М. А. Информационные технологии в менеджменте : учебник и практикум для вузов / М. А. Плахотникова, Ю. В. Вертакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с.
2. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 338 с.
3. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 662 с.
4. Управление знаниями. Теория и практика : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. И. Уринцов [и др.] ; ответственный редактор А. И. Уринцов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 255 с.
5. Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 139 с.
6. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с.
7. Коротков, Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 226 с.
8. Цифровая трансформация бизнеса. Питер Вайл, Стефани Ворнер. Издательство Альпина Паблишер, 2019.
9. Digital @ Scale. Владимир Кулагин, Александр Сухаревски, Юрген Мефферт. Издательство Альпина Паблишер, 2019.
10. Реинжиниринг бизнеса. Как грамотно внедрить автоматизацию и искусственный интеллект. Равин Джесутан, Джон Будро. Издательство Альпина Паблишер, 2019.

11. Цифровая трансформация Китая. Опыт преобразования инфраструктуры национальной экономики. Ма Хуатэн. Издательство Альпина Паблишер, 2019.
12. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17037-5.
13. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений : учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21122-1.
14. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / под редакцией Е. В. Майоровой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20286-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
15. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
16. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20144-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
17. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 360 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19625-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
18. Моргунов, А. Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / А. Ф. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20367-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560980 (дата обращения: 04.08.2025).
19. «Генеративный ИИ с обучением больших языковых моделей (LLM) для джунов» — Шамим Бхуян, Тимур Исаченко (Эксмо, 2026)
20. «Генеративный искусственный интеллект» — Р. В. Душкин (ДМК Пресс, 2026)
21. «Апгрейд машинного обучения: руководство по MLOps, LLMs и инфраструктуре ML» — К. Керер, К. Кайзер (Эксмо, 2026)

7.3 Дополнительная литература.

1. Альтшулер И.Г., О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно - для внимательных. Дело, РАНХиГС, 2016
2. Аганбегян А.Г. Экономика России на распутье... Выбор посткризисного пространства / Абел Аганбегян. – М.: АСТ, Астрель, 2010. – 384 с. - ISBN 978-5-17-064913-6, 978-5-271-26726-0, 978-5-226-01784-1
3. Андре Горц. «Нематериальное знание, стоимость и капитал»\Пер. с нем. и фр. М.М. Сокольской; М.: Из-во ВШЭ, 2010 г. – 208 с
4. Андре Горц. «Нематериальное знание, стоимость и капитал»\Пер. с нем. и фр. М.М. Сокольской; М.: Из-во ВШЭ, 2010 г. – 208 с
5. Безопасность электронного бизнеса./В.А.Пярин.-М.: Издательский дом «Гелиос АРВ», 2012.
6. Бизнес-разведка./А.И.Доронин.- М.: Издательский дом «Ось-89», 2012.

7. Карпова Н.Н. Оценка стоимости интеллектуальной собственности и нематериальных активов / Гарри Азгальдов, Наталья Карпова. – М.: РИО МАОК, 2006. – 400с.
8. Компьютерное пиратство: методы и средства борьбы. Законодательство и правоприменение. Разработка Некоммерческого Партнерства Поставщиков Программных Продуктов (НП ППП). Совместно с ГУООП, ГУЭБиПК, Управлением «К» БСТМ и Следственным департаментом МВД России. Двадцать седьмой выпуск, Москва – 2015г.
9. Котухов М.М. Методические основы построения системы защиты информации компьютерной сети. – М.: ИПКИР, 2011 – 158с., (электронный вариант)
10. Котухов М.М. Методическое пособие по разработке Концепции информационной безопасности организации. - М.: Изд. АНХ, 2006. – 57 с., (электронный вариант).
11. Криворотов В.В. Экономическая безопасность государства и регионов. Учебник для ВУЗов. - Москва Юнити.2011.
12. Лазарев Д. Корпоративная презентация. Как продать идею за 10 слайдов. - М.: Изд. Альпина Паблишер , 2013
13. Малюк А.А. Информационная безопасность: Концептуальные и методологические основы защиты информации. М.: Изд. «Горячая линия – Телеком», 2004.
14. Мананикова, Е. Н. Деловое общение [Текст] : Учебное пособие / Мананикова Е.Н. - 2-е изд. - М. : Дашков и К", 2011. - 208 с.
15. Мараховская М.В., Панкевич Л.Л., Тушканова О.В. Публично-правовые способы защиты авторских прав на программы для ЭВМ: Научно-практическое пособие. – М.: РГУП, 2015
16. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса: коллект. моногр. / М. А. Бек, Н. Н. Бек, Е. В. Бузулукова и др.; под науч.ред. М. Ю. Шерешевой; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. - 446 с.
17. Мещеряков Р.В. Информационная безопасность: Учеб.пособие - Томск.: Изд- во Том.
18. Мещеряков Р.В., Шелупанов А.А., Белов Е.Б., Лось В.П. Основы информационной безопасности. — М.: Горячая линия - Телеком, 2011.- 540 с.
19. Мунин А.Н. Деловое общение: Курс лекций: Учебное пособие / А.Н. Мунин. – 2-е изд. – М.: Флинта, НОУ ВПО «МПСИ», 2010. – 376 с.
20. Одинцова, О. В. Профессиональная этика : учебник / О. В. Одинцова. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2013. - 143 с.
21. Организационное поведение: учебник / [авт.: В. Г. Антонов, Н. В. Бобылева, О. Н. Громова и др.]; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - 2-е изд., доп. и перераб. - СПб. : Питер, 2010. - 464 с. : ил.
22. Павелко Надежда Николаевна. Мотивация трудовой деятельности / Н. Н. Павелко. - Краснодар : ХОРС, 2011. - 657 с
23. Петросян Д.С. Организационное поведение. Новые направления теории: учебное пособие/ Д. С. Петросян, Н. Л. Фаткина ; под ред. Б. А. Райзберга. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 272 с.
24. Подопригора, М. Г. Деловая этика: учебное пособие / М. Г. Подопригора. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012. - 116 с.
25. Попова, Л. Л. Современные технологии общения : учебное пособие / Л. Л. Попова. - Томск: ТПУ, 2009. - 180 с
26. Ряковский С.М. Управление составом персонала на этапе стабилизации. Справочник по управлению персоналом. №2, 2015.
27. Самуэль Боулз. Микроэкономика. Поведение, институты и эволюция - М.: Изд-во "Дело" АНХ, 2011

28. Сапир Е.В. Конкуренция в условиях современной олигополии: Научная монография /Е.В. Сапир, А.А. Верещагин. – М.: ЦСО, 2010. – 128 с.
29. Система безопасности фирмы./В.И. Ярочкин.- М.: Издательство «Ось-89», 2013.
30. Система борьбы с экономической разведкой./А.Г. Шаваев.- М.: Издательский дом «Правовое просвещение», 2013.
31. Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сб. науч. ст.: Вып. 5: В 3 ч. Ч.1: КСО: проблемы и перспективы /Ред. кол. М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева, Л.А. Плотицына. –М.: ФА, 2010. – 136с.
32. Современные направления маркетинга: теория, методология и практика применения: монография/коллектив авторов под общ. ред. С.В. Карповой; отв. ред. И.А. Фирсова. – М.:. Издательство «Палеотип», 2011. – 544 с.
33. Судебная защита интеллектуальной собственности. Публично-правовые способы защиты авторских прав на программы для ЭВМ. Информационно-аналитические материалы. – М.:РГУП , 2015
34. Технологии безопасности бизнеса./Н.И. Баяндин.- М.: Издательский дом «Юрист», 2012.
35. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: Вильямс, 2010
36. Управление персоналом организации./В.Н.Федосеев, С.Н.Капустин.- М.: Издательство «Экзамен», 2013.
37. Фрэнк Коуэлл. Микроэкономика. Принципы и анализ - М.: Изд-во "Дело" АНХ, 2011
38. Чаг Ха-Джун. Как устроена экономика. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015
39. Экономическая безопасность России: Общий крс: Учебник 3-е изд., перераб.и доп./ Под ред. В.К. Сенчагова. - М.:Бином, 2010.
40. Экономическая безопасность: Учебник/ Под ред. О.А..Грунина - М.: Дрофа.2010.
41. Энциклопедия безопасности./А.В. Легкобытов.- М.: Издательский дом «Летний сад», 2011.
42. Satoshi Nakamoto, satoshin@gmx.com, “Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System” https://bitcoin.org/bitcoin.pdf
43. Dr. Gavin Woodfounder, Ethereum & Parity, gavin@parity.io, https://ethereum.github.io/yellowpaper/paper.pdf
44. Атлас технологий будущего. Издательство Точка, 2017.
45. Неизбежно. 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. К.Келли. Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2017.
46. Интернет вещей. Будущее уже здесь. С.Грингард. Издательство Альпина Паблишер, 2017.
47. Роботы наступают. Развитие технологий и будущее без работы. М. Форд. Издательство Альпина нон-фикшн, 2016.
48. Открывая организации будущего. Ф.Лалу. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
49. Preethi Kasireddy, “How does Ethereum work, anyway?”, Sep 27, 2017, https://medium.com/@preethikasireddy/how-does-ethereum-work-anyway-22d1df506369
50. Blockchain For Dummies®, IBM Limited Edition Published by John Wiley & Sons, Inc.111 River St.Hoboken, NJ 07030-5774 http://gunkelweb.com/coms465/texts/ibm_blockchain.pdf
51. Некоторые аспекты применения технологии Blockchain фундаментальные и прикладные исследования науки XXI века: Шаг в будущее: Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции / Малиничев Д.М. [и

др.]: — С.–П.: Общество с ограниченной ответственностью "Редакционно-издательский центр "КУЛЬТ-ИНФОРМ-ПРЕСС", – 2017.
52. Бочкова, Е.В. Перспективы и применение технологии blockchain в современном мире [Текст] / Бочкова Е.В., Кузнецова С.В. // научно-методический электронный журнал «Концепт» – 2017.
53. Парфенова М.Я. Перспективы развития и применения технологии Blockchain / Под ред. А.В. Семенова, Н.Г. Малышева // Экологические и природоохранные проблемы современного общества и пути их решения: сб. тр. науч.-практич. конф. – 2017.
54. Захарова Н.Е. PROSPECTS OF USING BLOCKCHAIN TECHNOLOGY // russian economy: goals, challenges, and achievements: сб. науч. ст. студентов бакалавриата и магистратуры Финуниверситета – М.: Научные технологии –2017.
55. Инкубатор МГУ Blockchain founder, http://blockchainfounder.ru
56. Matthew Allen, “Joining the blocks how blockchain could soon affect everyday lives.”, March 9, 2017, https://www.swissinfo.ch/eng/joining-the-blocks_how-blockchain-could-soon-affect-everyday-lives/43003266
57. Материалы Интернет-журнала организации ISSA International, ISSA Journal, May 2019, https://www.issa.org/page/ISSAJournalPDFs
58. “Bitcoin in a nutshell — Transaction”, https://habr.com/ru/post/319860/
59. “Blockchain: Your Questions. Our Answers.”, Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, May 9, 2018, https://www.sei.cmu.edu/news-events/events/event.cfm?customel_datapageid_5541=36289
60. П. Дейтел, Х. Дейтел, А. Уолд. Android для разработчиков. 3-е издание
61. Брайан Харди, Билл Филлипс,Крис Стюарт, Кристин Марсикано.Программирование под Android. 2-е издание
62. Савельев А.О. — Введение в облачные решения Microsoft - Национальный Открытый Университет "ИНТУИТ" - 2016 - ISBN: - Текст электронный // ЭБС Лань - URL: https://e.lanbook.com/book/100685
63. An, D., & Lin, L. (2019). Quantum linear system solver based on time-optimal adiabatic quantum computing and quantum approximate optimization algorithm. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsarx&AN=edsarx.1909.05500
64. Emani, P. S., Warrell, J., Anticevic, A., Bekiranov, S., Gandal, M., McConnell, M. J., … Harrow, A. W. (2019). Quantum Computing at the Frontiers of Biological Sciences. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsarx&AN=edsarx.1911.07127
65. Hassanien, A. E., Elhoseny, M., & Kacprzyk, J. (2018). Quantum Computing:An Environment for Intelligent Large Scale Real Application. Cham: Springer. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=161599

7.4 Интернет-ресурсы.

1. Газета ТПП «Вестник интеллектуальной собственности»: [Электронный ресурс] – URL: http://www. patent-mcci.ru
2. Журнал «ИС. Авторское право и смежные права: [Электронный ресурс] – URL: http://www.intelpress.ru

3. Журнал Патенты и лицензии»: [Электронный ресурс] – URL: http://patents-and-licences.webzone.ru/
4. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Захарова Т.И., Гаврилова С.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2010.— 264 с.— URL: http://www.iprbookshop.ru/10791.— ЭБС «IPRbooks».
5. Информационный канал Государственной Думы http://www.akdi.ru/gd/akdi.htm
6. Палата по патентным спорам: [Электронный ресурс] – URL: http://www.fips.ru/ruptoru/pat_palata.htm
7. Паскал Т. Как мы работаем с новичками. Опыт наставничества [Электронный ресурс] – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/ap/ap_1290.html
8. Пересыпина О.А., Л.В. Свиридова. Разработка корпоративной системы мотивации (на примере ОАО ГК «Ока») [Электронный ресурс] – URL: www.hse.ru/pubs/share/direct/document/69004931.
9. Российский государственный институт интеллектуальной собственности: [Электронный ресурс] – URL: http://www. rgiis.ru
10. Российский сервер по безопасности http://www.secur.ru
11. Российское авторское общество: [Электронный ресурс] – URL: http://www.rao.ru
12. Российское отделение Международной лицензионной организации LESI – LES России»: [Электронный ресурс] – URL: www.les_russia.org
13. Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс] – URL: http://www.gks.ru/
14. Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам: [Электронный ресурс] – URL: http://www1.fips.ru
15. Федеральный институт промышленной собственности: [Электронный ресурс] URL: http://www.fips.ru

7.5 Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).

1. Система Гарант http://www.garant.ru/
2. Консультант Плюс http://www.consultant.ru/
3. ОАО «ИнфоТеКС» http://www.infotecs.ru/gtc

Использование слайд презентаций при проведении практических занятий.
Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты .
Компьютерное тестирование по итогам изучения разделов модуля
Мультимедийные (цифровые) инструменты и образовательные ресурсы, обучающие программы по предмету, пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения модуля у слушателя должны быть сформированы следующие компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2)	1. Владеет навыками использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем при решении управленческих и исследовательских задач 2. Изучил современные техники и методики сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, интеллектуальных информационно-аналитические систем Использует в своей работе современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы
Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5)	1. Знает современные методы исследований в менеджменте и смежных областях 2. Умеет обобщать и критически оценивать результаты исследований, взятые из опыта отечественных или зарубежных корпораций, и применять их для решения практических задач, выполнять научно-исследовательские проекты Владеет навыками использования результатов исследований актуальных проблем в менеджменте и смежных областях для принятия управленческих решений и в менеджменте и выполнения научно-исследовательских проектов
Обеспечение динамичного изменения организации (региона, страны) путем внедрения цифровых технологий (ПСК-4)	1. Знает международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по обеспечению динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий 2. Может выявлять потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях 3. Владеет навыками формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения динамичного изменения организации (региона, страны) с использованием цифровых технологий Умеет формировать и согласовывать потребности бизнеса (организации, региона, страны) в цифровых технологиях
Способность управлять обеспечением непрерывности предоставления ИТ в организации, регионе, стране (ПСК-5)	1. Демонстрирует навыки организации обеспечения непрерывности деятельности с помощью персонала и стейкхолдеров 2. Изучил методы контроля обеспечения непрерывности деятельности

	Умеет формировать команду и организовывать персонал и стейкхолдеров для обеспечения непрерывности деятельности
Способность управлять отношениями с заинтересованными сторонами при предоставлении единой информационной среды и цифровой трансформации (ПСК-6)	1. Владеет навыком выявлять потребности и интересы руководства в ИТ и интересы широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях 2. Может организовать управление отношениями с руководством 3. Овладел навыком лидерства в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров 4. Изучил лучшие практики вовлечения руководства в управление ИТ и цифровой трансформации 5. Знает принципы повышения ценности ИТ Знает лучшие практики организация взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров по вопросам цифровой трансформации
Способность управлять вовлечением в автоматизацию и цифровую трансформацию ключевых пользователей и заинтересованных сторон внутри организации (ПСК-7)	1.Использует в своей работе организацию мотивации ключевых пользователей организации к эффективному использованию ИТ и использованию цифровой трансформации 2. Знает принципы оценки ИТ- и цифровой грамотности сотрудников 3. Умеет оценивать уровень ИТ- и цифровой грамотности относительно потребностей организации (бизнеса)
Способность управлять рисками ИТ, кибербезопасностью и рисками цифрового развития (цифрового отставания) (ПСК-8)	1. Владеет навыком формирования и согласования целей и принципов управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) 2. Владеет навыком определения состава методов и средств управления рисками ИТ и кибербезопасностью, рисками цифрового развития (цифрового отставания) 3. Владеет инструментами контроль качества и управление сокращением и смягчением рисков ИТ и ростом уровня кибербезопасности 4. Изучил международные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению рисками ИТ, кибербезопасностью, и рисками цифрового развития (цифрового отставания) 5. Знает критерии оценки рисков и уровня кибербезопасности, цифрового развития (цифрового отставания) Знает методы контроля рисков и уровня кибербезопасности, цифрового развития (цифрового отставания)
способность моделирования защищенных автоматизированных систем с целью анализа их уязвимостей и эффективности средств и способов защиты информации (ПСК-12)	1.Знает методы и технологии проектирования, моделирования, исследования систем защиты информации автоматизированных систем. Основные мер по защите информации в автоматизированных системах. 2. Умеет проектировать и реализовывать политику безопасности вычислительных сетей. 3. Приобрел навык разработки модели угроз безопасности информации и нарушителей в автоматизированных системах

Способность к эффективным бизнес-коммуникациям, умение применять различные методы для повышения эффективности коммуникаций (СК-3)	1. Обладает навыками публичных выступлений, переговоров, проведения совещаний, ведения деловой переписки, осуществления электронных коммуникаций 2. Знает принципы делового общении: на публичных выступлениях, переговорах, проведении совещаний, деловой переписке, электронных коммуникациях Может осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации
Способность проводить анализ угроз комплексной, информационной и экономической безопасности при планировании и осуществлении инновационных проектов (СК-5)	1. Обладает навыками обеспечения непрерывности бизнеса на основе обеспечения ИБ 2. Владеет методиками управления процессом информационной безопасности; стандартов ИБ Умеет выявлять требования и потребности, управлять процессом ,оценивать и контролировать качество процесса управления ИБ