

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование команды

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент, зам. декана

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Коцоева Вероника Александровна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

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

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-9) Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде. ПСК-1 Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации.	Знать: – основные командные роли	Уметь: – выявлять и распределять роли в команде	Владеть: - навыками командного взаимодействия

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 10 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины													
№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ¹ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Знакомство.	2	2			2							
2.	Командные роли	4	4			4							
3.	Итоги	4	4			4							О
Итого:		10	10			10							
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3(О)
Всего		10	10			10							

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

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

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссии (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

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

Внеаудиторные часы работы слушателей не предусмотрены

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

Текущий контроль.

Усвоение материала обеспечивается сочетанием интерактивных упражнений. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются практические занятия. Практические занятия проводятся в виде опросов, дискуссий.

Типовые оценочные материалы по темам:

Тема 1. Знакомство участников

Упражнения:

«Приветствие»

«Напиши свое имя».

«Угадай, что нас объединяет»

«Найди сходство»

«Похваستайся своим соседом»

Тема 2. Командные роли и командное взаимодействие

Классификация командных ролей по Белбину.

Распределение командных ролей. Мозговой штурм.

Упражнение:

«Что можно было сделать лучше»

Упражнения:

«Башня»

«Кораблекрушение».

Тема 3. Итоги тренинга

Подведение итогов.

Упражнения:

«Подари подарок соседу»

Обсуждение итогов тренинга в форме опроса

Промежуточный контроль.

Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме деловой игры-тренинга. В ходе игры выявляются коммуникативные навыки взаимодействия с мало знакомой группой людей; навыки самопрезентации; навыки распределения командных ролей и использования инструментов командной работы для эффективного решения поставленных задач. Для слушателей, не сдавших зачет, предусмотрено письменное эссе на тему «Роль команды в современной организации».

Итоговая оценка выставляется по итогам работы слушателя в ходе тренинга.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Основная литература

1. Понуждаев Э.А., Марошина Н.Ю., Бадикова Т.А. Организационное поведение, Директмедиа Паблишинг, 2023 г., <https://www.labyrinth.ru/books/963962/>
2. Жернакова М. Б., Румянцева И. А. Деловые коммуникации. М.: Юрайт. 2023
3. Ситников В.Л., Комарова А.В., Слотина Т.В., Психология и педагогика командообразования. Учебное пособие для СПО, Лань, 2023.
4. Капкан М.В., Лихачева Л.С.: Деловой этикет. Учебное пособие., Флинта, 2024.
5. Демарко Том , Листер Тимоти Человеческий фактор. Успешные проекты и команды; Символ-Плюс - , 2022. - 256 с.
6. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с.
7. Джонсон В. Ты то, что ты думаешь: Как управлять своими мыслями и менять жизнь к лучшему. М.: Альпина Паблишер. 2026 144 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. Джордж Дж. М., Г. Р. Джоунс, Е. А. Климов. Организационное поведение. Основы управления. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/12844>
2. О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева и др. Антикризис. Человеческий капитал-новые возможности компании. Выпуск 4. М., Издательство Юрайт. 2011.

3. Ники Хейз. Успех – один на всех. Основные аспекты эффективного руководства командой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009
4. Сафонова Н.М. Лидерство и командообразование: учебное пособие. Набережные Челны, 2017. <https://www.iprbookshop.ru/73541.html>
5. Павлова, Журавлев, Жуков: Технологии командообразования: учебное пособие для студентов вузов, Аспект Пресс, 2018.
6. Петрова Ю.А. Как создать команду единомышленников [Электронный ресурс] / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/829>
7. Т.Н. Ивлева Технология командообразования: Учебно-методический комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность» - Кемерово: Кемеровский государственный университет культуры и искусств, 2012. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/29719>

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.yandex.ru / - Поисковая система

7.4. Иные источники

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

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования
(наименование структурного подразделения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управленческая экономика

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

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



Чеканский Александр Николаевич

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-6) Способность раз-вивать в процессе про-хождения программы навыки обучения, ра-боты с информацией, аналитических исследо-ваний и подготовки до-кументов для целей ор-ганизационного управле-ния	Знать: - основные поня-тия, взаимосвязи и методы микроэко-номического ана-лиза - модели поведения экономических агентов и рынков. - основные подходы к количественному анализу рыночного спроса	Уметь: - анализиро-вать основ-ные законо-мерности формиро-вания рыноч-ного спроса - оценивать параметры Рыночного показатели эластичности -уметь мик-роэкономиче-ские модели для анализа микроэконо-мических проблем	Владеть: – навыками оценки и ана-лиза парамет-ров рыночного спроса - навыками ис-пользования моделей для анализа пове-дения экономи-ческих агентов и рынков; - навыками ис-пользова-ния подходов количествен-ному рыноч-ного спроса

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 108 академических часов,

Таблица 2

Объем дисциплины

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

Таблица 3

Объем дисциплины (с применением ДОТ)

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ¹ , проме- жуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Предмет управ- ленческой эконо- мики. Базовые экономические по- нятия.	6	2	2			4						О
2.	Спрос и предложе- ние	8	4	2		2	4						К
3.	Теория потреби- тельского выбора.	10	6	4		2	4						ПЗ
4.	Производство и издержки	10	6	4		2	4						ПЗ, К
5.	Совершенная кон- куренция.	8	4	2		2	4						К
6.	Несовершенная конкуренция	6	2			2	4						ПЗ
7.	Рынок факторов производства	6	2			2	4						ПЗ
8.	Общественные блага и внешние эффекты	6	2			2	4						О
9.	Макроэкономиче- ские показатели. Методы измере- ния макроразличий	6	2	2			4						Д
10.	Совокупный спрос и совокупное предложение	8	4	2		2	4						ПЗ
11.	Кейнсианская мо- дель макроэконо- мического равно- весия и бюджетно- налоговая поли- тика	10	4	2		2	6						Д
12.	Денежный сектор экономики	8	2			2	6						Д
13.	Взаимосвязь ин- фляции и безрабо- тицы	8	2			2	6						О
14.	Дискуссионные проблемы макро- экономической по- литики государ- ства.	8	2			2	6						КР
Итого:		108	44	20		24	64						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Экзамен
Всего		108	44	20		24	64						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К), диспут (Д), практическая задача (ПЗ)

Очно-заочная форма (с применением ДОТ)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной ат- тестации	
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Предмет управ- ленческой эконо- мики. Базовые экономические по- нятия.	6						2	2			4	О
2.	Спрос и предложе- ние	8						4	2		2	4	К
3.	Теория потреби- тельского выбора.	10						6	4		2	4	ПЗ
4.	Производство и издержки	10						6	4		2	4	ПЗ, К
5.	Совершенная кон- куренция.	8						4	2		2	4	К
6.	Несовершенная конкуренция	6						2			2	4	ПЗ
7.	Рынок факторов производства	6						2			2	4	ПЗ
8.	Общественные блага и внешние эффекты	6						2			2	4	О
9.	Макроэкономиче- ские показатели. Методы измере- ния макровеличин	6						2	2			4	Д
10.	Совокупный спрос и совокупное предложение	8						4	2		2	4	ПЗ
11.	Кейнсианская мо- дель макроэконо- мического равно- весия и бюджетно- налоговая поли- тика	10						4	2		2	6	Д
12.	Денежный сектор экономики	8						2			2	6	Д
13.	Взаимосвязь ин- фляции и безрабо- тицы	8						2			2	6	О
14.	Дискуссионные проблемы макро- экономической по- литики государ- ства.	8						2			2	6	КР
Итого:		108						44	20		24	64	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Экзамен
Всего		108						44	20		24	64	

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К), диспут (Д), практическая задача (ПЗ)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

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

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

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

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Повторение лекционного материала и материалов учебника
2. Подготовку к текущему контролю (решение тестов, кейсов, задач)
3. Подготовку к промежуточной аттестации.

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

Текущий контроль успеваемости.

Примерные кейсы для разбора на практических занятиях

«Шестёрочка»

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

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

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

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

Задание 1

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

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

Задание 2.

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

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

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

ФОНАРИКИ (практическая задача)

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Понятие рынка и условия его возникновения. Субъекты рынка.
2. Спрос и его факторы. Функция спроса. Понятие цены спроса.
3. Предложение и его факторы. Функция предложения. Понятие цены предложения.
4. Модель рыночного равновесия. Равновесная цена и равновесный объем.
5. Излишек потребителя и излишек производителя.
6. Эластичность спроса по цене и по доходу.
7. Перекрестная эластичность спроса.
8. Эластичность предложения и факторы ее определяющие.
9. Понятие полезности блага в экономической теории. Общая и предельная полезность блага для потребителя.
10. Взаимосвязь потребности и цены блага.
11. Кривые безразличия и их свойства.
12. Бюджетное ограничение. Влияние изменения цен и дохода на бюджетное ограничение.
13. Потребительский выбор и максимизация благосостояния потребителя.
14. Фирма и её экономическая природа. Классификация фирм по размеру и по юридической форме.
15. Длительный и короткий периоды в деятельности фирмы.
16. Концепция издержек в экономической теории. Экономические и бухгалтерские издержки.
17. Постоянные, переменные и предельные издержки фирмы.
18. Общий, средний и предельный доход фирмы.
19. Прибыль. Экономическая, бухгалтерская и нормальная прибыль.
20. Классификация рыночных структур. Основные признаки рынка совершенной конкуренции.
21. Условие равновесия фирмы на конкурентном рынке в краткосрочном периоде.
22. Долгосрочное равновесие конкурентной фирмы.
23. Несовершенная конкуренция и её формы.
24. Чистая монополия и её признаки. Спрос на продукцию монопольной фирмы.
25. Кривая предельного дохода и предельных издержек фирмы-монополиста.
26. Условия равновесия монопольной фирмы: выбор объема выпуска и цены. Излишек потребителя и излишек производителя в условиях чистой монополии. Проблема «мертвого убьтка».
27. Ценовая дискриминация. Виды ценовой дискриминации.
28. Характеристика рынка монополистической конкуренции с дифференциацией продукта.
29. Олигополистическая структура рынка и модели олигополии. «Дилемма заключённого».
30. Показатели монопольной власти. Антимонopolное законодательство и регулирование экономики.
31. Общая характеристика рынков факторов производства.
32. Спрос на фактор производства и выбор фирмой оптимального объёма закупок фактора производства.

33. Особенности рынков труда.
34. Особенности рынка капитала и земельных ресурсов.
35. Внешние эффекты. Положительные и отрицательные внешние эффекты
36. Права собственности и внешние эффекты, теорема Р. Коуза.
37. Трансакционные издержки. Экономические методы борьбы с загрязнением окружающей среды.
38. Общественные блага. Чистые частные и чистые общественные блага.
39. Формирование спроса на чистые общественные блага.
40. Предложение общественных благ, проблема «безбилетника».
41. Основные макроэкономические школы и направления.
42. Субъекты макроэкономики и их функции. Отличие государства от других субъектов рыночной экономики.
43. Валовой внутренний продукт (ВВП) и валовой национальный продукт (ВНП).
44. Расчёт ВВП по расходам и по доходам.
45. Реальный и номинальный ВВП. Дефлятор ВВП.
46. Система национальных счетов: ВВП, чистый внутренний продукт (ЧВП), национальный доход (НД), личный доход (ЛД), личный располагаемый доход (ЛРД). Взаимосвязь показателей.
47. Понятие экономического цикла, его продолжительность и фазы. Причины циклических колебаний в рыночной экономике.
48. Понятие безработицы, её определение и измерение.
49. Причины безработицы: классическая и кейнсианская концепции.
50. Виды безработицы и их характеристика. Естественный уровень безработицы. Социально-экономические последствия безработицы.
51. Закон Оукена. Государственная политика в области занятости.
52. Совокупный спрос (AD) и его элементы. Характеристика отрицательного наклона кривой AD и факторов её смещения.
53. Совокупное предложение (AS) и его факторы. Совокупное предложение в краткосрочном и долгосрочном периодах: классическая и кейнсианская трактовки.
54. Макроэкономическое равновесие в модели «AD-AS».
55. Функции потребления и сбережения. Предельная склонность к потреблению (MPC), предельная склонность к сбережению (MPS) и их взаимосвязь.
56. Понятие и роль инвестиций. Инвестиции и сбережения в кейнсианской модели.
57. Макроэкономическое равновесие в модели «кейнсианский крест».
58. «Инвестиции-сбережения» (кривая IS).
59. Эффект мультипликатора-акселератора. Парадокс бережливости.
60. Государственный бюджет и его функции. Доходы и расходы государственного бюджета.
61. Принципы налогообложения. Виды налогов.
62. Воздействие косвенных и прямых налогов на благосостояние общества. Кривая Лаффера.
63. Бюджетный дефицит и способы его финансирования.
64. Государственный долг (внутренний и внешний) и его влияние на экономику страны.
65. Деньги и их функции.
66. Уравнение количественной теории денег: $MV=PY$.
67. Понятие и структура денежной массы.
68. Денежная база. Процесс создания денежной массы. Мультипликатор предложения денег (m).
69. Спрос на деньги и его мотивы. Функция спроса на деньги.
70. Эффект вытеснения.
71. Основные инструменты денежно-кредитной политики Центрального банка. «Монетарное правило» Фридмена.

72. Сущность и причины инфляции. Виды инфляции: открытая и подавленная инфляция; инфляция спроса и инфляция издержек.
73. Социально-экономические последствия инфляции: перераспределение доходов и богатства; инфляционный налог; эффект Оливера-Танзи. Инфляция и безработица: краткосрочная кривая Филипса.
74. Естественный уровень безработицы и долгосрочная кривая Филипса. Стагфляция. Антиинфляционная политика государства.
75. Доходы населения в рыночной экономике, источники их формирования и способы распределения.
76. Неравенство в распределении доходов: кривая Лоренца и коэффициент Джини. Уровень жизни и бедность.
77. Государственная политика перераспределения доходов. Система социальной защиты населения.
78. Понятие и содержание экономического роста. Факторы и типы экономического роста.
79. Понятие открытой экономики. Международное разделение труда и международный обмен.
80. Теория сравнительных преимуществ и её современные модификации (теорема Хекшера-Олина; парадокс Леонтьева).
81. Кривая производственных возможностей, линия торговых возможностей и выигрыш от международной специализации.
82. Тарифные и нетарифные ограничения внешней торговли. Анализ выгод и потерь в излишке потребителя и излишке производителя.
83. Равновесный объём производства в открытой экономике.
84. Платёжный баланс страны: структура и взаимосвязь счёта движения капитала и счёта текущих операций. Понятие дефицита и профицита платёжного баланса.
85. Обменный курс валюты. Макроэкономическая политика в открытой экономике при фиксированном и плавающем обменных курсах.

Инструкция для обучающихся по выполнению заданий

При работе с тестами и задачами полезно руководствоваться следующими рекомендациями:

В заданиях по самостоятельной подготовке и контрольных работах содержатся практические задания различных типов. Во-первых, это тесты, предполагающие множественный выбор (1 правильный ответ из 4-5 предложенных вариантов). Во-вторых, задачи, с открытым набором вопросов.

Тесты (множественный выбор). Из предложенных вариантов ответов тестов следует выбрать верный. Здесь возможны тесты, требующие только логических рассуждений и тесты, для решения которых необходимы расчеты. Если тесты не требуют проведения расчетов, то рекомендуется начинать с того, что «отсекать» очевидно неверные ответы, а потом, из оставшихся, находить правильный. Обязательно дочитывайте внимательно до конца весь тест! Иногда следующий вариант ответа из предложенных может оказаться более полным, а потому и более корректным для ответа на заданный вопрос.

Например:

1. Факторами предложения являются:

а) цена товара, цены субститутов, технология производства, цены факторов производства;

- б) ожидания относительно цен, издержки производства, налоги, субсидии продавцам;
- в) цены товаров-комплементов, ожидания технологических нововведений, количество продавцов, цены ресурсов;
- г) все вышеперечисленное верно.

Решение:

В данном случае, внимательно прочитав тест надо определить - что из перечисленного в нем относится к факторам предложения? Рассмотрим по порядку:

Рассмотрим вариант а):

Цена товара - фактор спроса; цены субститутов – это фактор спроса. Следовательно, вариант а) уже не может быть верным. Обратите внимание, что, отвергнув вариант а) мы сразу можем и отказаться от варианта г) – поскольку все ответы уже не могут быть верными.

Рассмотрим вариант б):

ожидания относительно цен – фактор предложения; издержки производства – фактор предложения; налоги – фактор предложения; субсидии продавцам – фактор предложения.

Таким образом, все перечисленное в этом варианте относится к факторам предложения.

Чтобы убедиться, что мы не ошиблись – рассмотрим и вариант в):

Цены товаров-комплементов – это фактор спроса. Таким образом, этот вариант ответа не может быть верным.

В итоге, мы пришли к выводу, что в данном случае правильный ответ- вариант б).

Как мы говорили, в этом типе тестов часто встречаются тесты, для ответа на которые необходимо проводить расчеты (по сути – это мини-задачи). В такого рода тестах, как правило, необходимо просто «посчитать» задачу, а уже затем выбрать правильный ответ.

Например:

Функция спроса на товар описывается уравнением $Q^d = 50 - 2p$. Если сначала цена товара была 5 рублей за штуку, а потом возросла до 9 рублей за штуку, то коэффициент эластичности спроса на данный товар стал:

а)-7/18;

б)-9/16;

в)-1/4;

г)-5/16.

Решение

При решении задач на эластичность, важно, прежде всего определить какой формулой расчета следует пользоваться (точечной эластичности или дуговой («правило серединной точки»). В данном случае, необходимо использовать формулу дуговой эластичности, поскольку изменение цен очень ощутимо (почти в два раза). Проще – поскольку даны два значения цены и требуется определить значение эластичности в этом интервале. Формула дуговой эластичности:

$$E = \Delta Q / \Delta P * (P_1 + P_2) / (Q_1 + Q_2)$$

В нашем примере:

$$P_1 = 5$$

$$P_2 = 9$$

Соответствующие им значения объема Q, можно рассчитать, подставив значения цен в функцию спроса. При цене 5 объем был равен $Q_1 = 50 - 2 * 5 = 40$

$$Q_1 = 40$$

Аналогично, найдём $Q_2 = 50 - 2 * 9 = 32$

$$Q_2 = 32$$

Определим ΔQ и ΔP , как разницу между новыми и первоначальными значениями соответственно Q и P. Получим,

$$\Delta Q = 32 - 40 = -8$$

$$\Delta P = 9 - 5 = 4$$

Подставим полученные значения в формулу расчета эластичности. Получим:

$$E = -8 / 4 * (5 + 9) / (40 + 32)$$

$$E = -2 * 14 / 72$$

$$E = -28 / 72$$

$$E = -7 / 18$$

Таким образом, правильный ответ – ответ а).

Задачи, с открытым набором вопросов.

В данном случае, необходимо произвести расчеты и ,аргументировано ответить на поставленные вопросы.

Например:

Издержки конкурентной фирмы описываются уравнением: $TC = 45 + 5Q^2$. Цена на её продукцию равна 100. Определите:

- а) оптимальный объем выпуска для данной фирмы и прибыль данной фирмы;
- б) как изменятся оптимальный объем и прибыль данной фирмы, если цена сократится до 30.

Решение:

а) Исходим из принципа максимизации прибыли. Оптимальный объем для фирмы, действующей в условиях чистой конкуренции, определяется равенством цены предельным издержкам. Т.е. $P=MC$ (следует отметить, что в задачах на рыночные структуры базовой является именно «правило максимизации прибыли»).

Цена известна. Определим функцию предельных издержек. По определению предельные издержки – это прирост общих издержек при увеличении выпуска на 1 единицу. Или:

$$MC=\Delta TC/\Delta Q$$

Или, по сути, предельные издержки могут быть рассчитаны, как производная от функции общих издержек по Q :

$$MC=TC'(Q)$$

Возьмем производную от функции общих издержек, получим:

$$MC=10Q$$

Приравняем полученную функцию к цене и определим оптимальный объём:

$$100=10Q$$

$$Q=10$$

Определим прибыль. Прибыль определяется как разница между выручкой и издержками:

$$\Pi=TR-TC$$

Выручку можно определить, помножив объем продукции фирмы на ее цену. Получим:

$$TR=P*Q$$

$$TR=100*10$$

$$TR=1000$$

Величину общих издержек можно определить, подставив в функцию общих издержек значение объема выпуска. Подучим:

$$TC=45+5*10^2$$

$$TC=45+500$$

$$TC=545$$

Рассчитаем прибыль:

$$\Pi=1000-545$$

$$\Pi=455$$

б) Ответы на данный вопрос задачи можно получить аналогичным образом, подставив вместо первоначальной цены 30. Получим:

$$30=10Q$$

$$Q=3$$

Действуя аналогично, рассчитаем прибыль при объеме равном 3 и цене =30. Получим:

$$TR=3 \cdot 30$$

$$TR=90$$

$$TC=45+3^2$$

$$TC=54$$

$$\Pi=90-54$$

$$\Pi=36$$

Ответ:

а) оптимальный объем равен 10; прибыль фирмы равна 455

б) оптимальный объем равен 3, прибыль фирмы равна 36

Промежуточная аттестация.

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

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

Примерные вопросы экзаменационного теста

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

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

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

цена	величина спроса
8	22
9	18
11	14

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Минимум средних издержек достигается тогда, когда предельные издержки

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

г) минимальны

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

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

10. Продавец получает максимальную прибыль при проведении ценовой дискриминации

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

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

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

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

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

3. Дефлятор ВВП:

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

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

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

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

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

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

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

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

- а) 13%
- б) 7%
- в) 3%
- г) 1%

8. Политика дорогих денег проводится путем:

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

9. Рост реальной ставки процента стимулирует:

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

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон о естественных монополиях от 17.08.1995 г. 147-ФЗ в ред. Федеральных законов от 23.03.2026 N 63-ФЗ.
2. Федеральный закон о защите конкуренции от 26.07.2006 г. 135-ФЗ с изм., внесенными Постановлением Конституционного Суда РФ от 29.04.2026 N 29-П.

7.2. Основная литература

3. Пономаренко Е.В., Исаев В.А. Управленческая экономика. Учебник и практикум для вузов - Москва : Издательство Юрайт, 2023.
4. Н. Мэнкью, М. Тейлор Микроэкономика. - Питер, 2019.
5. Н. Мэнкью, М. Тейлор. Экономикс 2-е издание. Питер, 2016
6. Мэнкью Н., Тэйлор М. Макроэкономика. Питер, 2016
7. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров: Микро- и макроуровень. – М.: ИД «Дело», 2017 г. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks" <http://www.iprbookshop.ru/51132.html>.
8. Богомазов Г. Г., Благих И. А. Экономическая история России. М.: Юрайт. 2024
9. Ковнир В. Н. Экономическая история России в 2 частях. Часть 2. С 1917 года по начало XXI века. М.: Юрайт. 2023.
10. Мировая экономика / под ред. Б. М. Смитиенко, Н. В. Лукьянович. М.: Юрайт. 2025.
11. Микроэкономика / под ред. А. С. Булатова. М.: Юрайт. 2026.

7.3. Дополнительная литература

1. Макконнелл К., Брю С. Экономикс. - М.: Республика, 2008.
2. Д. Дорнбуш Р., Фишер С., Шмалензи Р. Экономика. - М.: Дело, 2002
12. Мэнкью Н. Г. Принципы экономикс, 4-е издание. Питер, 2012, СПб
3. Чеканский А.Н., Коцоева В.А. «Управленческая экономика: практика применения, кейсы, задачи» - М.: «Дело», 2015

7.4. Интернет-ресурсы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Правовая среда бизнеса

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Самсонов Павел Игоревич

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	10
Текущий контроль успеваемости	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	14
7.1. Нормативные правовые документы	14
7.2. Основная литература	15
7.3. Дополнительная литература	15
7.4. Справочные системы	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	15

1. Цель и задачи дисциплины

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

Практической целью курса является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать

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

– правовые основы использования персонала коммерческих и некоммерческих организаций;

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

уметь

– использовать законодательство для достижения поставленных целей;

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

владеть навыками применения действующего законодательства

– с учетом особенностей организационно-правовой формы организации;

– для формирования персонала и имущественной базы организации;

– составления и исполнения имущественных договоров.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-6) Способность развивать в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления	Знать: - особенности законодательства, устанавливающего правовое положение и порядок деятельности юридических лиц - правовые основы использования персонала коммерческих и некоммерческих организаций; - договорную деятельность организации, обеспечивающую отсутствие у нее убытков и конфликтов с партнерами по бизнесу	Уметь: - использовать законодательство для достижения поставленных целей - работать с нормативными актами, в том числе в конфликтных ситуациях	Владеть: – навыками с учетом особенностей организационно-правовой формы организации; - навыками для формирования персонала и имущественной базы организации; – навыками составления и исполнения имущественных договоров

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 50 академических часов.

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

Занятия с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ) проводятся в собственной системе дистанционного обучения РАНХиГС. Адрес платформы: <https://ibda.gosedu.ru/>

Учебные материалы, презентации, задания, тесты и дополнительные материалы загружены на платформу и доступны в режиме 24/7.

Дисциплина «Правовая среда бизнеса» завершается промежуточной аттестацией, который проводится в форме экзамена. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамена).

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) экзамен проводится в режиме онлайн, а защита в режиме видео-конференции.

Всем слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины Очно-заочная форма обучения

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

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Очно-заочная форма

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Обзор содержания курса и методов его изучения. Особенности действующего законодательств а РФ и Казахстана.	10	4	2		2	6						
2.	Организация бизнеса в коммерческой и некоммерческой организации	10	4	2		2	6						Т

¹ Формы текущего контроля успеваемости: реферат (Р), тестирование (Т), контрольная работа (КР)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
3.	Менеджмент организации в рамках закона	10	4	2		2	6						
4.	Система юридических характеристик имущества организации для целей менеджмента	10	4	2		2	6						Р
5.	Составление юридически грамотного имущественного договора	10	4			4	6						КР
Итого:		50	20	8		12	30						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Э(Т)
Всего		50	20	8		12	28						

Таблица 4

Очно-заочная форма с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточно й аттестации	
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Обзор содержания курса и методов его изучения.. Особенности действующего законодательств а РФ и Казахстана.	10						4	2		2	6	
2.	Организация бизнеса в коммерческой и некоммерческой организации	10						4	2		2	6	Т

² Формы текущего контроля успеваемости: реферат (Р), тестирование (Т), контрольная работа (КР)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
3.	Менеджмент организации в рамках закона	10						4	2		2	6	
4.	Система юридических характеристик имущества организации для целей менеджмента	10						4	2		2	6	Р
5.	Составление юридически грамотного имущественного договора	10						4			4	6	КР
Итого:		50						20	8		12	30	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Э(Д)
Всего		50						20	8		12	30	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 5

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Обзор содержания курса и методов его изучения. Изложение основных понятий, используемых в действующем законодательстве, регулирующих деловое администрирование. Особенности действующего законодательства РФ.	Во введении приводится содержание основных понятий курса: система права, состоящая из правовых норм, отраслей и институтов права, и, наконец, система действующего законодательства РФ. Раскрывается специфика законодательства, заключающаяся, прежде всего, в том, что наряду с федеральным законодательством действует еще 89 систем законодательства субъектов федерации (в республиках, краях, областях и т.д.), нормативные акты которых зачастую обладают большей юридической силой, чем федеральные законы	Проводится сравнительное сопоставление дисциплинарной, материальной, имущественной, налоговой, административной и других видов ответственности, инстанций, их применяющих, используемых санкций и порядка их наложения. Завершением раздела является изложение достоинств и недостатков компьютерных баз правовой информации.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 2. Организация бизнеса в коммерческой и некоммерческой организации.	В этом разделе излагаются сравнительные характеристики указанных в законах участников предпринимательской деятельности, прежде всего хозяйственных обществ, сопоставляются их правовые финансовые механизмы (правила распределения доходов) и правовое положение менеджеров в этих организациях	Моделирование реальных ситуаций с использованием нормативных законодательных актов (прежде всего, гражданского и трудового кодексов РФ, а также федеральных законов)
Тема 3. Менеджмент организации в рамках закона	Данный раздел еще более конкретизирует менеджмент в рамках закона – он доводится до уровня конкретной организации. В разделе раскрываются возможности использования действующего трудового, гражданского и иного законодательства для менеджмента персонала организации при обязательном условии – не вступать в конфликт с законом и разрешать трудовые споры в рамках организации	Конкретная ситуация «Оформление на основе трудового кодекса РФ работников в организацию, изменение их правового положения, использование персонала для достижения целей организации». Деловая игра «Прекращение трудового договора. Юридические последствия для организации и менеджеров несоблюдения законодательства в трудовых отношениях».
Тема 4. Система юридических характеристик имущества организации для целей менеджмента	Раздел курса содержит положения, раскрывающие правовое регулирование формирования и использования имущества юридического лица для получения дохода. Центральными положениями здесь являются особенности применения права собственности на имущество организации, юридические основания его приобретения и прекращения, порядок использования движимого и недвижимого имущества в деятельности организаций	<u>Практикум</u> «Практическое занятие с рассмотрением содержания статей ГК РФ и ФЗ «О регистрации прав недвижимости и сделок с ним».
Тема 5. Составление юридически грамотного имущественного договора		Завершающий раздел курса посвящен деятельности организации (особенности имущественных договоров, заключение и исполнение юридически грамотных договоров). Определяющая задача этого раздела – изложение правил составления договоров, гарантирующих получение доходов, а при самых неблагоприятных обстоятельствах, - обеспечивающих безубыточную деятельность организации. В качестве методов обучения используется также моделирование реальных ситуаций с использованием нормативных законодательных актов (прежде всего, гражданского и трудового кодексов РФ, а также федеральных законов), проводимое в виде контрольной работы.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника (4 часа);
- подготовку к тестированию (изучение нормативных законодательных актов (прежде всего, гражданского и трудового кодексов РФ, а также федеральных законов). 6 часов
- подготовку и написание реферата, 6 часов
- подготовка к практическому занятию, изучение содержания статей ГК РФ и ФЗ «О регистрации прав недвижимости и сделок с ним», 6 часов
- подготовка к контрольной работе, 6 часов

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

Текущий контроль успеваемости.

Примерные темы рефератов:

1. Понятие юридической ответственности. Виды и условия применения юридической ответственности.
2. Правовое регулирование менеджмента в сфере культуры.
3. Правовые основы менеджмента в банковской деятельности в России
4. Правовое регулирование и менеджмент информационных отношений в условиях Интернета.
5. Зарубежный и российский опыт правового регулирования отношений в Интернете.
6. Понятие физического лица. Правоспособность и дееспособность физических лиц. Эмансипация.
7. Виды юридических лиц по ГК РФ. Понятие и их сравнительный анализ.
8. Некоммерческие организации. Их виды и особенности по ГК РФ.
9. Доверенность в деятельности менеджеров организаций и порядок ее применения.
10. Особенности правового положения дочерних и зависимых обществ
11. Согласование существенных условий трудового договора при его заключении.
12. Режим ненормированного рабочего времени.
13. Правовые режимы эффективного использования персонала организации.
14. Оплата труда и поощрения, применяемые администрацией организации.
15. Компенсация морального вреда в менеджменте.
16. Расторжение трудового договора по инициативе работника и по соглашению сторон договора.
17. Органы по рассмотрению трудовых и имущественных споров.
18. Классификация имущества организации: недвижимость и движимые вещи. Недвижимое имущество, его государственная регистрация.
19. Право собственности и комплексы прав, его составляющие.
20. Право частной собственности физических и юридических лиц.
21. Право общей долевой собственности организаций.
22. Выбор содержания договора и формулирование его обязательств.
23. Формирование системы гарантий исполнения договора.
24. Судебный порядок рассмотрения споров. Арбитражные и третейские суды.
25. Системы электронного документооборота. Электронный документ.
26. Правовые основы электронной коммерции и налогообложения в Интернете.

Краткие методические указания по написанию реферата

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

Список вопросов для тестирования

1. Система государственных органов в РФ.
2. Система законодательных органов РФ и их компетенция.
3. Система органов исполнительной власти РФ.
4. Система органов судебной власти РФ. Правоохранительные органы РФ.
5. Понятие правовой нормы. Ее структура. Отрасли и институты права. Классификация правовых норм.
6. Понятие нормативного акта и его юридическая сила.
7. Понятие юридической ответственности. Виды и условия применения юридической ответственности.
8. Административная ответственность. Санкции за нарушения трудового законодательства (по КоАП РФ).
9. Ответственность за нарушения таможенных правил (по КоАП РФ).
10. Налоговая ответственность (по НК РФ и по КоАП РФ).
11. Уголовная ответственность. Формы преступного поведения. Наказания. Виды преступлений
12. Понятия, общие для менеджмента и права.
13. Правовое регулирование менеджмента в сфере культуры.
14. Правовые основы менеджмента в банковской деятельности в России.
15. Правовое регулирование и менеджмент информационных отношений в условиях Интернета.
16. Понятие физического лица. Правоспособность и дееспособность физических лиц. Эмансипация.
17. Понятие юридического лица и его основные признаки.
18. Коммерческие, некоммерческие организации. Их виды, особенности по ГК РФ.
19. Общества с ограниченной ответственностью. Уставной капитал. Органы управления. Правовое положение участников.
20. Правовые режимы финансовых отношений участников ООО.
21. Акционерные общества. Виды АО. Учредительные документы. Органы управления.
22. Характеристика открытых акционерных обществ в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
23. Характеристика закрытых акционерных обществ в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
24. Понятие акции. Порядок размещения, приобретения (выкупа) и продажи акций.
25. Особенности структуры и компетенции органов управления АО в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах».
26. Финансово-промышленные группы. Создание и правовое положение
27. Менеджмент объединений юридических лиц.
28. Фонды и ассоциации. Создание и правовое положение.
29. Менеджмент некоммерческих организаций.
30. Доверенность в деятельности менеджеров организаций и порядок ее применения.
31. Особенности менеджмента открытых акционерных обществ, акции которых находятся в государственной или муниципальной собственности.
32. Особенности правового положения дочерних и зависимых обществ
33. Способы устранения конфликтов при заключении и расторжении трудового договора.
34. Согласование существенных условий трудового договора при его заключении.
35. Режим ненормированного рабочего времени.
36. Документационное оформление трудовых и гражданско-правовых договоров.
37. Привлечение к дисциплинарной и материальной ответственности работников.
38. Компенсация морального вреда в менеджменте.

39. Правовое регулирование охраны труда в организации.
40. Основания прекращения трудового и гражданско-правового договоров.
41. Документационное оформление прекращения гражданско-правовых и трудовых договоров.
42. Финансовые расчеты при прекращении (расторжении) гражданско-правового и трудового договоров.
43. Органы по рассмотрению трудовых и имущественных споров.
44. Классификация имущества организации: недвижимость и движимые вещи. Недвижимое имущество, его государственная регистрация.
45. Краткая правовая характеристика движимых вещей (имущества).
46. Право собственности и комплексы прав, его составляющие.
47. Право оперативного управления и хозяйственного ведения.
48. Право государственной и муниципальной (публичной) собственности.
49. Право частной собственности физических и юридических лиц.
50. Право собственности на землю.
51. Право на жилье и иное имущество физического лица.
52. Право общей долевой собственности организаций.
53. Право общей совместной собственности организаций.
54. Раздел имущества, находящегося в совместной собственности, и выдел из него доли.
55. Установление финансового характера (механизма) договора.
56. Определение типа договорных действий.
57. Выбор содержания, формы договора и формулирование его обязательств.
58. Формирование системы гарантий исполнения договора.
59. Позитивные гарантии исполнения договора: задаток, залог, поручительство, банковская гарантия.
60. Внесение в договор документационно-юридических реквизитов.
61. Судебный порядок рассмотрения споров. Арбитражные и третейские суды.
62. Системы электронного документооборота. Электронный документ.
63. Правовые основы электронной коммерции и налогообложения в Интернете.
64. Электронные сделки. Технология использования электронно-цифровой подписи.
65. Существенные и иные условия договоров купли-продажи и поставки товаров.
66. Юридическая характеристика переводного и простого векселя как вида ценной бумаги.
67. Оплата векселя. Регрессирование векселя. Авалирование (вексельное поручительство).
68. Юридические действия в случае неакцепта или не оплаты векселя.
69. Существенные условия и содержание договоров на оказание услуг.
70. Существенные условия, особенности видов залога, содержание договора залога
71. Особенности страхования рисков в деятельности менеджеров.

Список тем контрольных работ

1. Особенности имущественных договоров, заключение и исполнение юридически грамотных договоров.
2. Имущественная ответственность за неисполнение договорных обязательств. Неустойка и возмещение убытков.
3. Договор простого товарищества. Существенные условия, содержание и особенности применения.
4. Договор доверительного управления имуществом. Существенные условия, содержание и особенности применения.
5. Договор коммерческой концессии (передача исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности). Специфика применения.

6. Договор подряда. Существенные условия и содержание. Отличие работы от услуги.
7. Правила составления договоров, гарантирующих получение доходов, а при самых неблагоприятных обстоятельствах, - обеспечивающих безубыточную деятельность организации.
8. Позитивные гарантии исполнения договора: задаток, залог, поручительство, банковская гарантия.
9. Имущественная ответственность за неисполнение договорных обязательств. Неустойка и возмещение убытков.
10. Договор лизинга. Существенные условия, содержание и особенности применения.
11. Договор займа. Существенные условия, содержание и альтернативные варианты инвестирования.
12. Виды договоров на выполнение работ. Трудовой договор на неопределенный срок.
13. Гражданско-правовые договоры организаций со специалистами.

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

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

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) итоговая письменная работа проводится в режиме он-лайн, а защита в режиме видеоконференции.

Пример задания к промежуточной аттестации

1. Имеют ли значение в РФ судебные решения (судебный прецедент), принятые другими судами РФ при рассмотрении конкретного спора в арбитражном суде РФ? Если да – то какое, если нет, то почему?
2. Какие риски (чем отвечает) несет индивидуальный предпринимателя в случае невыполнения договора при осуществлении предпринимательской деятельности?
3. Какие последствия для организации может повлечь невыполнения письменного разъяснения Минфина РФ или налоговых органов?
4. Может или нет наступить ответственность у компании- перевозчика, если он не смог осуществить перевозку по вине третьих лиц или по причине, например, занятости путей другими перевозчиками или замершей реки?
5. В обществе есть норма, что все решения принимаются единогласно. В обществе есть участник с 1% доли. В обществе директор уволился и необходимо назначить нового. Может ли общество (если да, то как, если нет, то почему) избрать директора, даже в случае, если участник с 1% голосов будет против?
6. В какой срок налогоплательщик обязан предоставить документы по устному запросу со стороны налоговых органов?
7. Может ли в соглашении об испытательном сроке устанавливаться, что испытательный срок будет 1 месяц? 7 месяцев? Оклад будет увеличен после прохождения испытательного срока?

Шкала оценивания

Итоговая оценка будет складываться из правильных ответов. Один правильный ответ – 1 балл.

Всего 7 вопросов. Таким образом, чтобы получить отлично необходимо ответить на 5 вопросов из 7.

Каждый ответ должен иметь комментарий. Наличие правильного ответа без комментария не будет учитываться. Объем комментария не важен, при этом может быть дана ссылка на норму права и комментарий должен быть содержательным.

Таблица 6

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 20.02.2026 N 37-ФЗ, от 09.04.2026 N 90-ФЗ, N 91-ФЗ, от 25.04.2026 N 108-ФЗ, от 25.05.2026 N 144-ФЗ.)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
3. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля

- 1998 года N 146-ФЗ в ред. от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. от 04.08.2026 N 292-ФЗ.
 6. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (№ 278-ФЗ в ред. от 04.08.2026, № 283-ФЗ от 04.08.2026).
 7. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (№ 14-ФЗ в ред. от 04.08.2026).
 8. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» (в ред. от 04.08.2026 N 283-ФЗ).
 9. Федеральный закон «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг» (от 05.03.1999 № 46-ФЗ в ред. от 08.08.2024).
 10. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (ред. от 04.08.2026 № 129-ФЗ).
 11. Федеральный закон «О защите конкуренции» (№ 135-ФЗ в ред. от 08.03.2026, с изм. 29.04.2026).

7.2. Основная литература

1. Н.Г. Аapresова, Е.Н. Ефименко, «Налогообложение бизнеса. Правовые основы», Проспект, 2020 г.
2. Косаренко Н.Н. «Налоговое право Российской Федерации. (Аспирантура, Бакалавриат, Магистратура). Учебник.», КноРус, 2024 г.
3. Колычев А. М., Рассолов И. М. «Правовое обеспечение экономики», Юрайт, 2023 г.
4. Белых В.С., Белых С.В. Конституция РФ и правовые основы предпринимательской деятельности // Бизнес, менеджмент и право. 2015.
5. Анисимов А. П., Рыженков А. Я., Осетрова А. Ю. Правоведение. М.: Юрайт, 2023.
6. Право / под ред. С. Г. Киселева, А. Ю. Яковлева. М.: Юрайт, 2024.
7. Правоведение / под ред. В. А. Белова, Е. А. Абросимовой. М.: Юрайт, 2024
8. Юрлов П.П., Цепков В.Н., Жидков С.А., Юридические основы бизнеса от практикующих адвокатов, Олимп-Бизнес, 2026.

7.3. Дополнительная литература

1. Катрич С.В. «Технология использования законодательства в бизнес администрировании в пяти книгах». М., Дело, 2009 г.
2. Катрич С.В., Катрич Ю.С. «Правовые основы менеджмента в РФ. Технология применения законодательства в деловом администрировании». М. 2-е издание дополненное, Дело, 2007 г
3. Курзенин Э.Б. «Правовые основы бизнеса», М.: Рид Групп, 2011г.
4. Косов, М. Е. «Налогообложение предпринимательской деятельности. Теория и практика» М., ЮНИТИ-ДАНА, 2017 г.

7.4. Справочные системы

1. Справочно-правовая система «Гарант» <http://www.garant.ru/>
2. Справочно-правовая система «Кодекс» <http://www.kodeks.ru/>
3. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>
4. Информационно-правовая система «Законодательство России». – Режим доступа : <http://pravo.gov.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

Все занятия проводятся в собственной системе дистанционного обучения РАНХиГС.
Адрес платформы: <https://ibda.gosedu.ru/>

Учебные материалы, презентации, задания, тесты и дополнительные материалы загружены на платформу и доступны в режиме 24/7.

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Финансовые рынки

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Троценко Максим Анатольевич

(Ф.И.О.)

Оглавление

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>4</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
4.1 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>9</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</u>	<u>9</u>
<u>ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ.</u>	<u>9</u>
<u>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>12</u>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	12
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	12
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	12
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	13
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>13</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

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

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-6) Способность развивать в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления. (ПСК-2) Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования.	Знать: - принципы и функционирования финансовых рынков и их место в современной экономической системе - устройство и принципы работы финансовых рынков	Уметь: – анализировать информацию и оценивать положение дел на финансовом рынке; – анализировать динамику показателей кредитного рынка и рынка ценных бумаг;	Владеть: – навыками использования финансовых инструментов для инвестирования; – навыками оценки вариантов привлечения финансовых ресурсов;

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 32 академических часа.

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

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

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

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		32	

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			16
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			6/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/10
Самостоятельная работа слушателя (СР)			16
Промежуточная аттестация	форма		3(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			32

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ¹ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основные по- нятия сферы финансов и их взаимосвязи.	2	2	2									
2.	Устройство и принципы дей- ствия финансо- вых систем и рынков.	6	4	2		2	2						Т
3.	Институты, инструменты и механизмы действия фи- нансового рынка.	6	4	2		2	2						О
4.	Платежный	6	2			2	4						О

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ¹ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	баланс как зер- кало мировых финансовых потоков.												
5.	Валютный курс – факторы образования и принципы оценки.	6	2			2	4						Т
6.	Управление финансовым рынком и ан- тикризисная политика.	6	2			2	4						
Итого:		32	16	6		10	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3(Т)
Всего		32	16	6		10	16						

Таблица 5

Очно-заочная форма с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основные по- нятия сферы финансов и их взаимосвязи.	2						2	2				
2.	Устройство и принципы дей- ствия финансо- вых систем и рынков.	6						4	2		2	2	Т
3.	Институты, инструменты и механизмы действия фи-	6						4	2		2	2	О

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	нансового рынка.												
4.	Платежный баланс как зер- кало мировых финансовых поток.	6						2			2	4	О
5.	Валютный курс – факторы об- разования и принципы оценки.	6						2			2	4	Т
6.	Управление финансовым рынком и ан- тикризисная политика.	6						2			2	4	
Итого:		32						16	6		10	16	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3(Д)
Всего		32						16	6		10	16	

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 6

Номер и название разде- лов (тем)	Темы лекций	Темы практических заня- тий
Тема 1. Основные поня- тия сферы финансов и их взаимосвязи.	Понятие современного финансового рынка как организованной глобальной системы движения денежных ресурсов. Соотношение категорий де- нег, кредита и финансов как взаимосвязанных спо- собов формирования и использования денежных ресурсов в экономике. Деньги в мировом интегра- ционном процессе.	
Тема 2. Устройство и принципы действия фи- нансовых систем и рын- ков.	Устройство и принципы действия совре- менных финансовых систем и рынков: соотноше- ние государства и рынка в разных финансовых системах. Положение бизнеса в финансовой си- стеме. Понятие структуры капитала и стоимости бизнеса. Стоимость облигации, стоимость акции. Цикличность динамики биржевого рынка – взаи- модействие запасов и потоков.	Деловая игра «Акции ком- паний Дельта

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 3. Институты, инструменты и механизмы действия финансового рынка.	Составные элементы финансового рынка – эмитенты, инвесторы, финансовые учреждения и институты, государственные регуляторы. Специфика первичного размещения, депозитарные расписки. Индексы, рейтинги.	
Тема 4. Платежный баланс как зеркало мировых финансовых потоков.	Бизнес в мировой финансовой среде. Платежный баланс и принципы его равновесия. Международное движение капитала. Мировые активы и долги. Страны-кредиторы и должники в глобальной экономике.	Практикум «Изменение платежного баланса»
Тема 5. Валютный курс – факторы образования и принципы оценки.	Валютный курс. Принципы формирования валютного курса – платежный баланс, темпы роста, инфляция, ставки процента, цены активов, цены нефти, металлов и золота. Рубль и доллар, доллар и евро – принципы курсовых соотношений. Мировые резервные валюты – настоящее и будущее.	Практикум «Изменение валютных курсов»
Тема 6. Управление финансовым рынком и антикризисная политика.	Антикризисная политика. Действия Центрального банка и Казначейства. Обязательные резервы, ставки рефинансирования, операции на открытом рынке.	Денежная масса и ее регулирование. Денежный мультипликатор

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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Повторение лекционного материала и материалов учебника, 4 часов
2. Подготовку к текущему контролю (решение тестов, задач), 4 часов
3. Самостоятельное изучение разделов курса, 8 часов

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Деньги, кредит и финансы как взаимосвязанные способы формирования и использования денежных ресурсов в экономике.
2. Соотношение государства и рынка в разных финансовых системах.
3. Положение бизнеса в финансовой системе. Понятие структуры капитала и стоимости бизнеса.
4. Основные структурные компоненты финансовой системы: финансовые институты, принципы и сферы их деятельности.
5. Основные финансовые рынки: кредитный рынок, рынок ценных бумаг – их устройство, участники и принципы действия.
6. Возможности и основные методы привлечения финансовых ресурсов на национальном и мировом финансовых рынках.

7. Принципы и механизмы регулирования финансовых рынков. Центральный банк и Казначейство.
8. Основные принципы бюджетной и налоговой политики.
9. Первичное размещение акций – подготовка и проведение.
10. Основные операции рынка ценных бумаг.
11. Индексы и рейтинги. Их содержание и предназначение.
12. Основные производные финансовые инструменты.
13. Кредитные деривативы.
14. Принципы действия мировых валютных и финансовых рынков.
15. Основы формирования валютного курса.
16. Основы антикризисной финансовой политики.
17. Мировая валютная система и основные этапы ее развития: золотой стандарт, бреттон-вудская система, ямайская система.
18. Международные кредитно-финансовые институты: МВФ-МБРР, ЕБРР, Парижский клуб, Лондонский клуб.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме итогового теста. Для слушателей, не сдавших зачет, предусмотрено эссе на тему по выбору из списка вопросов для тестирования.

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

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

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

1. В идеальном виде стоимость акции определяется:
 - А. Величиной будущих прибылей компании;
 - В. Номинальной стоимостью акции;
 - С. Количеством акций во владении инвестора;
 - Д. Стоимостью имущества компании.
2. Какому финансовому инструменту соответствует сделка продажи инструмента с обязательством выкупить его в более поздний срок:
 - А) казначейский вексель
 - В) евродолларовый депозит
 - С) репо
 - Д) акция
 - Е) кредит для основания коммерческого предприятия.
3. Доходность какого 3-х месячного векселя на 100 000 долл. выше?
 - А) Банк А продает с дисконтом 5%
 - В) Банк В продает с дисконтом 5,9%
 - С) Банк С продает с дисконтом 4,75%
 - Д) Банк Д продает с дисконтом 5,375%.
4. Центральный банк для осуществления денежно-кредитной политики использует
 - А) операции на открытом рынке, изменение ставки рефинансирования (учетной ставки), изменение нормы обязательных резервов

В) кредитование физических лиц, извлечение максимальной прибыли по денежно-кредитным операциям, участие в торгах на фондовой бирже

С) открытие текущих и срочных счетов юридических лиц, финансирование мелкого и среднего бизнеса

Д) кредитование предприятий промышленности и сельского хозяйства, участие в торгах на фондовой бирже, кредитование торговых фирм

5. Если норма обязательных резервов равна 8%, то коммерческий банк, принимая вклад на сумму 500 тыс. руб., должен создать резерв в размере:

А) 8 тыс. руб.

В) 12 тыс. руб.

С) 40 тыс. руб.

Д) 60 тыс. руб.

Е) 80 тыс. руб.

6. Ставка рефинансирования центрального банка (ЦБ) означает

А) безусловное обязательство ЦБ выдавать кредиты по этой ставке по первому требованию коммерческих банков

В) стоимость кредита ЦБ и ориентир минимальной ставки процента для коммерческих банков

С) ориентир максимальной ставки процента для коммерческих банков

Д) безусловное обязательство ЦБ принимать депозиты по этой ставке

Е) безусловное обязательство ЦБ покупать облигации по этой ставке

7. Повышение ставки рефинансирования центрального банка при прочих равных условиях ведет к

А) росту стоимости акций на фондовом рынке

В) падению стоимости акций на фондовом рынке

С) не влияет на стоимость акций на фондовом рынке

Д) росту номинала выпущенных в обращение акций

Е) падению номинала выпущенных в обращение акций

8. Рынок ценных бумаг выполняет в экономике функцию

А) источника инфляционного роста цен;

В) перераспределение денежных средств из сферы производства в сферу торговли;

С) мобилизации денежных ресурсов и их распределения в инвестиции;

Д) планирования хозяйственной деятельности

9. Индексы рынка ценных бумаг

А) показывают величину валового национального продукта

В) показывают величину национального дохода

С) предоставляют информацию о положении дел в экономике;

Д) показывают величину темпов инфляции

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 32 вопроса.

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

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

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

7.2 Основная литература.

1. Питер Сталкер. Мировые финансы. М. «Книжный Клуб Книговек». 2013
2. Финансы. Под ред. Чалдаевой Л.А. «Издательство Юрайт». М. 2023.
<https://urait.ru/bcode/519429>
3. Международные кредитные и валютно-финансовые отношения. /Под ред. Красавиной Л.Н. М., «Юрайт». 2020.
4. Лебедев Д.С. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения в схемах и таблицах, Проспект, 2022. <https://www.labirint.ru/books/512316/>
5. Деньгов В. В. Микроэкономика в 2 томах. Том 2. Рынки факторов производства. Равновесие. Экономика риска. М.: Юрайт. 2023
6. Деньгов В. В. Микроэкономика в 2 томах. Том 1. Теория потребительского поведения. Теория фирмы. Теория рынков. М.: Юрайт. 2024
7. Федотова М.Ю., Носов А.В., Тагирова О.А. Финансовые рынки. Учебное пособие: М., Лань, 2024.
8. Елена Николаевна Алифанова Е.Н., Андрианова Л.Н. Финансовые рынки. Учебник, КноРус, 2026.

7.3 Дополнительная литература.

1. Миркин Я.М. Рынок ценных бумаг России. - М., "Альпина Паблишер", 2008.
2. Рубцов Б.Б. Современные финансовые рынки. – М., «Альпина бизнес букс». 2007.
3. Семенова Е.В. Операции с ценными бумагами. – М., Дело. 2008.
4. Е.М. Четыркин. Финансовая математика. – М., «Издательство Юрайт». 2021.
<https://urait.ru/bcode/487832>
5. Зви Боди, Роберт К. Мертон. Финансы. М. «Вильямс». 2007
6. Кабанцева Н. Г., Финансы [Электронный ресурс]: Учебное пособие - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/793>
7. Николаева Т.П. Теория финансов [Электронный ресурс]: Учебное пособие. Москва: Евразийский открытый институт, 2011. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks".
<http://www.iprbookshop.ru/10869>
8. Финансы [Электронный ресурс]: учебник / А. С. Нешиной. Дашков и К, 2015.
http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61066
- 9.

7.2 Интернет-ресурсы.

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

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

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

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

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

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

-
- Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Современный менеджмент

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

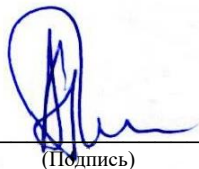
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

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

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Гапоненко Александр Лукич

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины.....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13
7.1. Нормативные правовые документы	13
7.2. Основная литература	13
7.3. Дополнительная литература.....	14
7.4. Интернет-ресурсы	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	14

1. Цели и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать:

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

уметь:

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

владеть навыками:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной структуры) и руководить реализацией (ПК-4)	Знать: - о генезисе практики менеджмента; - о новых тенденциях в менеджменте. - сущность менеджмента; - новые формы организации управления: сетевые, стратегические альянсы, государственно-частное партнерство,	Уметь: - использовать технологии управления персоналом; - проводить анализ системы управления в компании и вырабатывать рекомендации по ее улучшению.	Владеть: - технологиями менеджмента; - формирование стратегии и тактики развития организации; - методами инновационного менеджмента и менеджмента знаний.
	Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде (ПК-9)	Знать: - функции менеджмента; - субъекты и объекты менеджмента;	Уметь: - разрабатывать бизнес-модели;	Владеть: - способами вовлечения персонала в управление организацией; - разработкой сценариев развития организации

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 52 академических часа.

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

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видео-уроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видео-урок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – тестирование, написание реферата, опрос. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Общий менеджмент» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме экзамена. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамен).

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины Очно-заочная форма обучения

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

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			32
Промежуточная аттестация	форма		Э(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			52

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение: менеджмент и менеджеры. Стили руководства	6	2	2			4						
2.	Навыки менеджеров. Роли менеджеров.	8	4	2			2	4					Т
3.	Основы теории организации. Внешняя среда организации.	8	4	2			2	4					
4.	Типы деловых организаций. Структуры	10	4	2			2	6					О

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), реферат (Р), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	организаций												
5.	Организационна я культура	6	2			2	4						
6.	Управление развитием и изменениями в организации	6	2			2	6					Р	
7.	Лидерство – менеджмент XXI века. Навыки менеджеров в области управления собой и другими.	6	2			2	4					О	
Итого:		52	20	8		12	32						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э(Т)	
Всего		52	20	8		12	32						

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение: менеджмент и менеджеры. Стили руководства	6						2	2			4	
2.	Навыки менеджеров. Роли менеджеров.	8						4	2		2	4	Т
3.	Основы теории организации. Внешняя среда организации.	8						4	2		2	4	
4.	Типы деловых	10						4	2		2	6	О

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), реферат (Р), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	организаций. Структуры организаций												
5.	Организационна я культура	6						2			2	4	
6.	Управление развитием и изменениями в организации	6						2			2	6	Р
7.	Лидерство – менеджмент XXI века. Навыки менеджеров в области управления собой и другими.	6						2			2	4	О
Итого:		52					32	20	8		12	32	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Э(Д)
Всего		52	20	8		12	32	20	8		12	32	

4.2.Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение: менеджмент и менеджеры. Стили руководства	Сущность и система менеджмента. Менеджмент как модель управления. Кросс-культурные аспекты менеджмента. Менеджмент как наука и искусство. Менеджер и власть. Менеджер как профессионал. Эффективность менеджера. Понятие стиля руководства. Концепция «решетки менеджера». Эффективность стилей и жизненный цикл организации. Эффективность стилей и качество персонала. Ситуационный стиль.	
Тема 2. Навыки менеджеров. Роли менеджеров.	Сущность эффективности в менеджменте. Состояние и перспективы управленческой эффективности. Можно ли научиться эффективности. Навыки управления собой. Навыки управления другими	Концепция ролевого поведения. Роли менеджеров. Концепция управленческих ролей Г.Минцберга. Роли в межличностной сфере. Коммуникационные роли. Роли в принятии решений. Конкретная ситуация «Менеджер, забывший о себе».

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 3. Основы теории организации. Внешняя среда организации.	Определение организации. Механистические и органические организации. Открытые и закрытые организации. Модель бюрократической организации. Жизненный цикл организации. Понятие и структура внешней среды организации.	Структура макросреды. PEST-подход. Стратегический бизнес – тренды. Структура микросреды. Модель пяти сил конкуренции. Отраслевой анализ и стратегические сценарии. Конкретная ситуация «Компания на стадии роста».
Тема 4. Типы деловых организаций. Структуры организаций	Базовые типы деловых организаций. Основные характеристики предпринимательской и профессиональной организации. Процесс развития деловой организации. Основные подтипы деловых организаций. Понятие организационной структуры. Проектирование структуры. Организационная иерархия. Линейно-функциональная структура. Матричная структура. Дивизиональная и проектная структуры.	Особенности структурной эволюции. Практикум «Выбор организационной структуры».
Тема 5. Организационная культура	Понятие организационной культуры. Культура организации как корпоративная культура. Сильная и слабая корпоративная культура. Формальные основания корпоративной культуры. Управление корпоративной культурой.	Практикум «Как формировать сильную корпоративную культуру».
Тема 6. Управление развитием и изменениями в организации	Необходимость изменений в организации. Внешние факторы изменений. Внутриорганизационные факторы изменений.	Модели и программы изменений. Социальные и политические аспекты изменений. Конкретная ситуация «Внедрение ИС».
Тема 7. Лидерство – менеджмент XXI века. Навыки менеджеров в области управления собой и другими.	Вызовы XXI столетия в менеджменте. Феномен глобализации и профессионализации менеджмента. Кросс-культурные факторы. Парадигма изменений. Новый тип менеджера. Навыки управления временем и стрессами. Навыки определения личностных ценностей и целей.	Навыки самомотивации, самоорганизации и саморазвития. Навыки управления мышлением. Навыки влияния. Навыки мотивации и тренерства. Навыки эффективного общения. Навыки управления командами. Навыки управления и руководства. Навыки обучения. Деловая игра «Управляем своим временем».

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Повторение лекционного материала и материалов учебника, 8 часов
- Подготовку к текущему контролю (тестирование), 8 часов
- Подготовка и написание реферата, 8 часов
- Самостоятельное изучение разделов курса, 8 часов

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

Текущий контроль успеваемости

Примерные темы рефератов

1. Структура управления организацией

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

Краткие методические рекомендации по написанию реферата

Цели подготовки реферата

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

Объем и структура реферата

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

Оформление реферата.

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

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

Содержание реферата.

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

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

При работе над рефератом необходимо кроме учебников и рекомендованной литературы пользоваться подходящими первоисточниками - книгами, журнальными и газетными материалами. При использовании источников необходимо делать сноски в тексте. Значительное число сносок свидетельствует о масштабе проделанной работы, о круге знаний автора и о его культуре работы с источниками. Отсутствие сносок на источники отнюдь не доказывает, что автор излагает собственные идеи - это лишь свидетельствует о недостатке культуры и уважения к авторам использованных работ. Прямое цитирование

текстов принято заключать в кавычки и делать сноски на соответствующий первоисточник. Сноски делаются внизу страницы и отделяются от основного текста сплошной чертой.

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

Список литературы.

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

Список вопросов для опросов и тестирования:

1. Типы менеджеров, решаемые ими вопросы в организации
2. Функции и роли менеджеров
3. Межличностные роли менеджеров
4. Информационные роли менеджеров
5. Понятие эффективности менеджмента и способы ее измерения
6. Функции менеджмента
7. Взаимосвязь общих функций менеджмента
8. Задачи стратегического управления и его этапы
9. Значение и виды целей в организации
10. Задачи и виды внутрифирменного планирования
11. Основные этапы процесса планирования
12. Сущность и задачи организации
13. Достоинства и недостатки структур управления
14. Виды и основные принципы реализации производственных процессов
15. Характеристика основных видов контроля деятельности компании
16. Процесс контроля и его связь с функциями управления
17. Содержание процесса принятия управленческих решений
18. Понятие организационной культуры и особенности организационной культуры в российских компаниях
19. Понятие эффективности в менеджменте.
20. Стили управления
21. Влияние, мотивация и тренерство.

Промежуточная аттестация.

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

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

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

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

1. Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»?
 - a. понятие «управление» шире понятия «менеджмент»;
 - b. понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;

- с. эти понятия эквивалентны.
2. Что такое менеджмент?
 - а. управление людьми в организациях;
 - б. управление технологическими процессами в организациях;
 - с. управление людьми и технологическими процессами в организациях.
 3. Что не относится к функциям управления?
 - а. планирование;
 - б. хранение документов;
 - с. стимулирование;
 - д. контроль;
 - е. коммуникации.
 - ф.
 4. Что такое организация?
 - а. группа людей, которая вырабатывает цели и предпринимает совместные действия по их достижению;
 - б. законодательно оформленное учреждение;
 - с. форма закрепленного разделения труда в управлении.
 - д.
 5. Определите верный ответ: не может быть субъектом менеджмента:
 - а. директор;
 - б. министр;
 - с. свод законов;
 - д. коллегия адвокатов;
 - е. бригада;
 - ф. народ России.
 6. Новые технологии в управлении в основном возникают первоначально:
 - а. в государственных организациях;
 - б. в частных организациях;
 - с. и в государственных, и в частных организациях в равной мере.
 7. Какова последовательность разработки планов, прогнозов и программ:
 - а. сначала прогноз, потом программа, потом план
 - б. сначала план, потом программа, потом прогноз
 - с. сначала прогноз, потом план, потом программа
 - д. сначала программа, потом прогноз, потом план
 8. Выделите верное сужение:
 - а. Контроль - это функция менеджмента
 - б. Менеджмент – это функция контроля
 - с. Контроль и менеджмент – это примерно одно и то же
 9. Выделите корректные словосочетания:
 - а. Продуктовые инновации
 - б. Технологические инновации
 - с. Маркетинговые инновации
 - д. Управленческие инновации

Шкала оценивания экзаменационной работы

Итоговый тест содержит 22 вопроса

Количество верно решенных заданий	Оценка
0-9	неудовлетворительно
10-15	удовлетворительно
16-19	хорошо
20-22	отлично

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

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

7.2. Основная литература

1. Овчинников С.А. Питер Фердинанд «Друкер как экономический мыслитель и философ современного менеджмента. Монография», Изд. Проспект, 2022
2. Мачиариелло Джозеф «Год с Питером Друкером. 52 недели тренировки эффективного руководителя», Изд. Эксмо-Пресс, 2022 г, <https://www.labirint.ru/books/523615/>
3. Цветков А.Н. Теория менеджмента. Учебник для вузов, Лань, 2023.

<https://www.labirint.ru/books/706976/>

4. Федоров В.М., Саньков М.А. Менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие. Инфра-М, 2023. <https://www.labirint.ru/books/959736/>
5. Зуб А.Т. Современный менеджмент: организационный дизайн и изменения. Питер, 2024.
6. Панфилова Е.Е. Современный менеджмент: проблемы и тенденции. (Бакалавриат, Магистратура). Монография. КноРус, 2024.
7. Веснин В. Р. Менеджмент. 4-е изд.. — М.: Проспект. 2024
8. Поздняков В.Я., Поздняков В.Я., Прудников В.М. Производственный менеджмент. Учебник. М.: Инфра-М. 2026 412 с.;

7.3. Дополнительная литература

1. Ричард Дафт. Менеджмент. – Питер, 2016
2. Брайан Трейси. Цель – абсолютное лидерство. – М.: ИНТЕРЭКСПЕРТ, 2014
3. Питер Ф. Друкер. Энциклопедия менеджмента. – Вильямс, 2012
4. Стивен П.Роббинс, Мэри Коултер. Менеджмент. – Вильямс, 2007
5. Курс МВА по менеджменту. – М.: Альпина Паблишерс, 2007
6. Менеджмент XXI века (под ред. С. Чоудхари) – М.: Инфра-М, 2009

7.4. Интернет-ресурсы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

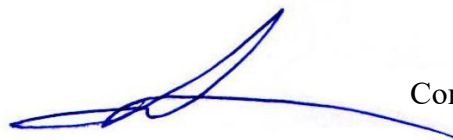
Финансовый и управленческий учет
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

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



Соколова Галина Николаевна

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины	6
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины.....	10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 12	
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	17
7.1. Нормативные правовые документы	17
7.2. Основная литература	18
7.3. Дополнительная литература.....	18
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	18

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать

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

уметь

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

владеть навыками

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-6) Способность развивать в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления (ПСК-2) Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования.	Знать: - основные принципы бухгалтерского (финансового) учета и базовые общепринятые правила ведения бухгалтерского учета активов, обязательств, капитала, доходов, расходов в организациях (предприятиях); - систему сбора, обработки, подготовки информации финансового характера; - проблемы, решаемые бухгалтерами финансового учета в процессе формирования информации для характеристики состояния и изменений основного и оборотного капитала, собственных и заемных источников финансирования активов предприятия, доходов, расходов, порядок формирования финансового результата движения финансовых потоков за отчетный год, а также взаимосвязь бухгалтерского учета с налоговым учетом	Уметь: - применять в процессе работы новый план счетов бухгалтерского учета и его модификаций в виде рабочих планов счетов отдельных организаций, как составной части их учетной политики. - решать на примере конкретных ситуаций вопросы оценки, учетной регистрации и накопления информации финансового характера с целью последующего ее представления в бухгалтерских финансовых отчетах. учетом	Владеть: - навыками использования информации финансового учета в процессе принятия решений, - принципами управленческого и налогового учета и информацией для принятия решений

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 100 академических часов.

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

Занятия с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ) проводятся в собственной системе дистанционного обучения РАНХиГС. Адрес платформы: <https://ibda.gosedu.ru/>

Учебные материалы, презентации, задания, тесты и дополнительные материалы загружены на платформу и доступны в режиме 24/7.

Дисциплина «Финансовый и управленческий учет» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме экзамена. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамена).

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины Очно-заочная форма обучения

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

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			40
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			28/28
Самостоятельная работа слушателя (СР)			60
Промежуточная аттестация	форма		Э(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			100

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Учет денежных средств и расчетов с дебиторами и кредиторами	16	6	2		4	10						
2.	Учет долгосрочных инвестиций и источник их финансировани я	16	6	2		4	10						Д
3.	Учет финансовых вложений	14	6	2		4	8						Т

¹ Формы текущего контроля успеваемости: дискуссия (Д), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
	(инвестиций) и финансовых инструментов												
4.	Учет оплаты труда и расчетов с персоналом предприятия	14	6	2		4	8					Д	
5.	Учет доходов и финансовых результатов	14	6	2		4	8					Д	
6.	Концепция и терминология, классификация издержек деятельности предприятия.	13	5	1		4	8					Т	
7.	Основные модели учета затрат	13	5	1		4	8						
Итого:		100	40	12		28	60						
Подготовка и сдача экзамена												Э(Т)	
Всего		80	40	12		28	40						

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточн ой аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Учет денежных средств и	16					6	2		4	10		

² Формы текущего контроля успеваемости: дискуссия (Д), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточн ой аттестации	
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	расчетов с дебиторами и кредиторами												
2.	Учет долгосрочных инвестиций и источник их финансировани я	16					6	2		4	10	Д	
3.	Учет финансовых вложений (инвестиций) и финансовых инструментов	14					6	2		4	8	Т	
4.	Учет оплаты труда и расчетов с персоналом предприятия	14					6	2		4	8	Д	
5.	Учет доходов и финансовых результатов	14					6	2		4	8	Д	
6.	Концепция и терминология, классификация издержек деятельности предприятия.	13					5	1		4	8	Т	
7.	Основные модели учета затрат	13					5	1		4	8		
Итого:		100					40	12		28	60		
Подготовка и сдача экзамена												Э(Д)	
Всего		80					40	12		28	40		

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

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

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

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателей предполагает подготовку к промежуточному контролю, повторение лекционного материала и материалов учебника (всего 40 часов)

Примерные темы для самостоятельного изучения

1. Бухгалтерский учет нематериальных активов
2. Бухгалтерский учет основных средств
3. Бухгалтерский учет доходных вложений в материальные ценности
4. Бухгалтерский учет лизинговых операций
5. Бухгалтерский учет материально-производственных запасов
6. Методы учета затрат на производство и способы калькулирования себестоимости продукции
7. Бухгалтерский учет издержек обращения
8. Бухгалтерский учет готовой продукции
9. Бухгалтерский учет товаров и тары в торговых организациях
10. Бухгалтерский учет денежных средств
11. Бухгалтерский учет операций с иностранной валютой
12. Бухгалтерский учет ценных бумаг
13. Бухгалтерский учет экспортных операций
14. Бухгалтерский учет заемного капитала
15. Бухгалтерский учет коммерческих расходов
16. Бухгалтерский учет финансовых результатов
17. Бухгалтерский учет формирования и использования прибыли
18. Управленческий учет и его место в системе управления предприятием
19. Управленческий учет как информационная база для принятия управленческих решений
20. Управленческий учет и система бюджетирования деятельности организации
21. Управленческий учет организационно-управленческой деятельности
22. Управленческий учет инвестиционной деятельности
23. Управленческий учет материально-производственных запасов
24. Методы учета затрат на производство и способы калькулирования себестоимости продукции
25. Виды калькуляций и их роль в управлении производством
26. Классификация затрат и ее влияние на организацию управленческого учета
27. Учет затрат труда и его оплаты
28. Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции вспомогательных производств.
29. Учет затрат на производство продукции (работ, услуг)
30. Управленческий учет продаж
31. Управленческий учет в торговых организациях

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

Текущий контроль успеваемости

Список вопросов для тестирования и дискуссий

1. Бухгалтерский финансовый учет в информационной системе управления экономикой предприятия.
2. Пользователи информации бухгалтерского финансового учета.

3. Финансовый и управленческий учет: цели, сравнительная характеристика, области использования подготавливаемой информации.
4. Система нормативного регулирования бухгалтерского (финансового) учета в Российской Федерации.
5. План счетов бухгалтерского учета (2000 г.) как методологический нормативный документ всей системы бухгалтерского (финансового) учета.
6. Учетная политика предприятия, принципы ее формирования и раскрытия.
7. Общие положения о денежной системе, наличных и безналичных расчетах.
8. Учет денежных средств в кассе. Порядок организации учета, первичные документы.
9. Синтетический и аналитический учет на счете «Кассы» и субсчетах: «Касса организации», «Операционная касса» и «Денежные документы», учет подотчетных сумм.
10. Учет денежных средств на расчетных и других счетах в банках.
11. Принципы учета и оценки дебиторской и кредиторской задолженности.
12. Система счетов по учету расчетов с дебиторами и кредиторами.
13. Учет резерва сомнительных долгов.
14. Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками.
15. Виды расчетов, отражаемые на сч. 60, метод начисления при отражении операций на сч. 60, порядок учета авансов выданных.
16. Учет расчетов по претензиям.
17. Учет расчетов с учредителями, акционерами, государственными и муниципальными органами.
18. Учет кредитов банка, займов и процентов за пользование заемными средствами.
19. Учет расчетов с бюджетом по налогам и другим платежам.
20. Виды налогов, источники уплаты.
21. Инвентаризация денежных средств, расчетов с дебиторами и кредиторами, других статей баланса (документальная инвентаризация).
22. Правовые и экономические основы инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений.
23. Состав и классификация капитальных вложений.
24. Принципы учета капитальных вложений.
25. Учет приобретения и создания нематериальных активов.
26. Основные средства, их характеристика, классификация и оценка. ПБУ 6/01 «Учет основных средств».
27. Синтетический и аналитический учет основных средств.
28. Учет поступления основных средств. Формирование стоимости объектов основных средств в зависимости от источников поступления.
29. Учет износа амортизации основных средств. Методы амортизации основных средств.
30. Учет выбытия основных средств.
31. Особенности учета малоценных и быстроизнашивающихся предметов.
32. Инвентаризация основных средств.
33. Характеристика нематериальных активов, их виды, классификация и оценка (ПБУ 14/2007 «Нематериальные активы»).
34. Синтетический и аналитический учет нематериальных активов.
35. Материально-производственные запасы, их состав, принципы оценки. ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов».
36. Материалы, их классификация и виды оценок.
37. Учет поступления материалов. Формирование фактической себестоимости материалов, поступающих на склад.
38. Учет отпуска материалов со складов. Методы оценки расхода материалов.
39. Учет материалов на складах и в бухгалтерии. Методы аналитического учета материалов.

40. Готовая продукция, ее состав и оценка в системе синтетического и аналитического учета. Учет готовой продукции на складах и в бухгалтерии.
41. Формы, системы и виды оплаты труда. Порядок расчета заработной платы, доплат, оплаты отпусков, надбавок, гарантий и компенсаций и выплат социального характера.
42. Синтетический и аналитический учет расчетов с персоналом по оплате труда.
43. Расходы организации, их состав и порядок учета (ПБУ 10/99).
44. Понятия о расходах, издержках, затратах и себестоимости продукции (работ, услуг) в системе финансового учета.
45. Затраты на производство, их состав и классификация по элементам.
46. Разграничение затрат: по временным периодам, по отношению к продукту (прямые и косвенные), по эффективности использования ресурсов (производительные и непроизводительные). Состав, характеристика других Производственных затрат.
47. Доходы организации, понятие, их состав. Момент признания дохода и его отражения в учетных регистрах (варианты учетной политики для целей бухгалтерского учета и налогообложения).
48. Хозяйственные операции по учету отгрузки и продаж продукции (работ, услуг), их документирование и отражение на счетах бухгалтерского учета.
49. Коммерческие и управленческие расходы, их состав и порядок учета.
50. Варианты учетной политики их списания на себестоимость реализованной продукции (работ, услуг) или погашения финансовым результатом (доходами).
51. Учет продаж покупных товаров. Особенности учета реализации товаров на условиях договора комиссии.
52. Определение и списание финансовых результатов от продажи продукции (работ, услуг) и товаров.
53. Операционные доходы и расходы, их состав, учет и определение финансовых результатов.
54. Внеоперационные доходы и расходы, их состав, учет и определение финансовых результатов.
55. Учет чрезвычайных доходов и расходов.
56. Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд), учет его формирования и изменений на предприятиях различных организационно-правовых форм собственности.
57. Учет оценочных резервов (по сомнительным долгам, под обесценение ценных бумаг).
58. Основные концепции финансовой отчетности. Взаимосвязь финансового учета и финансовой отчетности.
59. Главная книга и другие учетные регистры, их связь с формами бухгалтерской (финансовой) отчетности.
60. Бухгалтерский баланс. Правила оценки статей и техника составления баланса.
61. Управленческий учет: общая характеристика, принципы организации.
62. Роль производственного менеджмента в организации управленческого учета.
63. История становления и развития управленческого учета.
64. Функции управленческого учета.
65. Взаимосвязь и различие управленческого и финансового учета.
66. Требования, предъявляемые к информации в управленческом учете.
67. Значение классификации затрат для организации управленческого учета.
68. Значение классификации доходов для организации управленческого учета.
69. Классификация доходов в управленческом учете: классификационные признаки, группировки доходов и их значение для организации управленческого учета.

70. Классификация затрат в управленческом учете: классификационные признаки, группировки затрат и их значение для организации управленческого учета.
71. Выбор метода учета затрат в зависимости от способа оценки затрат.
72. Выбор метода учета затрат в зависимости от технологического процесса.
73. Выбор метода учета затрат в зависимости от полноты включения затрат в себестоимость продукции (работ, услуг).
74. Общая характеристика системы учета затрат «Директ-костинг».
75. Общая характеристика системы учета затрат «Стандарт-кост».
76. Сходство и различие системы учета затрат «Стандарт-кост» с нормативным методом учета затрат.
77. Калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг).
78. Виды составляемых калькуляций.
79. Способы калькулирования себестоимости продукции.
80. Калькуляционная единица. Понятие, примеры используемых калькуляционных единиц.
81. Влияние калькуляционного и производственного учетов на развитие и формирование управленческого учета.
82. Методика распределения косвенных расходов.
83. Общая схема учета затрат.
84. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности предприятий и организаций.
85. Схема организации системы внутрихозяйственной отчетности снабженческо-заготовительной деятельности предприятия.
86. Принятие решений по нормированию производственных запасов.
87. Принятие решений по ускорению оборачиваемости производственных запасов.
88. Принятие решений по оптимизации размера производственных запасов и размещения запасов.
89. Принятие решений по эффективному использованию производственных запасов.
90. Управленческий учет производственной деятельности предприятий и организаций.

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

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

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

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

1. Принцип начисления (*accrual basis, accruals*) подразумевает, что:
 - А. расходы и доходы должны быть отражены в учете того отчетного периода, к которому они относятся;
 - В. расходы и доходы должны быть отражены в учете того отчетного периода, к которому относятся притоки и оттоки денежных средств, соответствующие им;
 - С. хозяйственные операции записываются в момент оплаты денег за них;
 - Д. 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.** процентные доходы и процентные расходы;
- 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
A.	1,2,5,6	4,7	3,8
B.	2,5,6	1,4,7	3,8
C.	2,5,6,7	1,4	3,8
D.	1,2,6	5,7	3,4,8

4. 1-го июля 2015 г. компания «Companu & C°» произвела предоплату за два следующих года (до 1-го июля 2017 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 2015 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 2015 г. составят \$ 600.
- D.** Если компания использует метод начисления, то арендные расходы 2015 г. составят \$ 2400.

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

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

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 15 вопросов

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

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

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

7.2. Основная литература

1. Кондраков Н.Н., Иванова В.А. Бухгалтерский и управленческий учет. – М.: Издательство «Проспект», 2019.
2. Кизилов А.Н. «Бухгалтерский управленческий учет. Основы теории. Практические задания», Инфра-М, 2024 г.
3. Аветисян А.С. «Финансовый учет и отчетность», РАНХиГС, 2021 г.
4. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Этрилл Питер, Маклейни Эдди ; перевод В. Ионов. — Москва : Альпина Паблишер, 2017 г.
5. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Классический управленческий учет. - М.: Издательство URSS, 2017 г.
6. Алисенов А. С. Международные стандарты финансовой отчетности (продвинутый курс). М.: Юрайт. 2023.
7. Григорьева Т. И. Анализ финансового состояния предприятия. М.: Юрайт. 2025.
8. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт. 2026.
9. Волкова, О. Н. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова, И. Ю. Чуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 547 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. - М.: Омега-Л, 2010.
2. ИONOBA A.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. – М.: ТК Велби, Проспект, 2011 – 624 с. Апчерч А.
3. Шеремет А.Д. Управленческий учет. - М.: Инфра-М, 2011.
4. Управленческий учет: принципы и практика. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 951с.
5. ИONOBA A.Ф., Тарасова Н.А. Учет и анализ внешнеэкономической деятельности – М.: ТК Велби, 2009 – 352 с.
6. Международные стандарты финансовой отчетности 2007: издание на русском языке М.: Аскери-АССА, 2007 – 1060с
7. Керимов В.Э. Бухгалтерский финансовый учет. - М.: Дашков и К, 2009. - 701 с.
8. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Классический управленческий учет. - М.: ЛКИ, 2010. - 400 с.
9. Палий В.Ф. Международные стандарты учета и финансовой отчетности - М.: Инфра-М, 2009. - 512 с.
10. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра-М, 2009. - 368 с.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины **Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и** **проведения промежуточной аттестации.**

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

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

- Microsoft Office;
- 1 С «УПП» версия не старше 8.0

- правовые системы (Гарант/Консультант плюс)
- OEBS
- SAP

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

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

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Adobe Acrobat.

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Теория организации и организационное поведение

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент. к.пед.н., доцент

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Грезнева Ольга Юрьевна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-4. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией	Знать: - современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации	Уметь: - исследовать организации и идентифицировать модели организационного поведения	Владеть: – навыками трансформирования моделей организационного поведения и проектирования путей и формы

	ПСК-1 Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации.	- какое влияние оказывают структуры организации на поведение работников	ного поведения и типы коллективов методами качественного анализа. - моделировать различные модели организационного поведения	их развития – навыками развивать необходимые компании свойства и профессиональные и поведенческие компетенции коллективов.
--	--	---	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 56 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Проблематика моделирования организационног о поведения в современных российских компаниях.	6	2			2	4						
2.	Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов.	6	2			2	4						
3.	Типология моделей организационног о поведения.	6	2			2	4						
4.	Особенности формирования гибридных моделей организационног о поведения и управления ими.	6	2			2	4						Т
5.	Динамика сформированных моделей и управление мутационными процессами.	8	4	2		2	4						
6.	Технология моделирования организационног о поведения.	8	4	2		2	4						Т
7.	Формирование моделей отклоняющегося организационног о поведения: антикризисной и саморазвивающе йся.	8	2	2			6						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), курсовая работа (КР).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
8.	Границы применения методологии моделирования организационног о поведения.	8	2	2			6						КР
Итого:		56	20	8		12	36						
Подготовка и сдача экзамена													Э (Т)
Всего		56	20	8		12	36						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Проблематика моделирования организационного поведения в современных российских компаниях.	.	Проблемы роста и развития российских компаний и их источники в организационном поведении. Ограничители роста компаний. Работа команд в аудитории с кейсами "Стартовое исследование компании: начальный параметрический срез"
Тема 2. Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов.		Аномальное поведение коллективов и его причины. Поведенческие патологии как источник аномального поведения коллективов. Параметрическое описание патологий и их влияния на моделирование организационное поведение. Работа команд в аудитории с кейсами "Диагностика поведенческих и социальных патологий" Имитационная игра «Угадайка» (прогнозирование влияния патологий на поведение людей в организации).
Тема 3. Типология моделей организационного поведения.	Классификатор уровня развития коллектива (класса и типа занятых). Классификатор типов внешних сред компаний. Классификатор стратегий компаний. Классификатор моделей организационного поведения.	Работа команд в аудитории с кейсами "Идентификация клатча занятых. Типа бизнес среды и модели организационного поведения, имеющейся в компании на данный момент".

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
		Имитационная игра «В Греции все есть!» (оценка мотивационных моделей). Имитационная игра «О гусях, кухарках, обезьянах и гвардии» (определение основного типа принятия решений).
Тема 4. Особенности формирования гибридных моделей организационного поведения и управления ими.	Гибридные модели организационного поведения: сущность. Правила формирования, границы применимости и оценка эффективности. Технология буферирования гибридной модели.	Практикум по материалам кейса «Театр масок» (блиц-моделирование двух гибридных моделей и оценка их сильных и слабых сторон и эффективности).
Тема 5. Динамика сформированных моделей и управление мутационными процессами.	Явная и косвенная динамика моделей организационного поведения. Управление явной динамикой. Управление косвенной динамикой (мутационными процессами) внутри модели организационного поведения.	Практикум по материалам кейса «Нострадамус» (блиц-моделирование направлений мутации созданных группами моделей организационного поведения и выработка мер по пресечению или использованию мутаций).
Тема 6. Технология моделирования организационного поведения.	Сущность. Цели и этапы моделирования организационного поведения. Техники и инструментарий моделирования. Комплексная технология моделирования. Практикум по материалам кейса «Разбор полетов» (моделирование критериев гарантированного результата моделирования и существования моделей и оценка эффективности технологии моделирования).	
Тема 7. Формирование моделей отклоняющегося организационного поведения: антикризисной и саморазвивающейся.	Формирование антикризисной модели организационного поведения. Формирование саморазвивающейся модели организационного поведения.	Практикум по материалам кейса «Театр масок» (блиц-моделирование двух отклоняющихся моделей и оценка их сильных и слабых сторон и эффективности).
Тема 8. Границы применения методологии моделирования организационного поведения.	Оценка применимости метода моделирования организационного поведения в управлении современной организацией. Формирование программы развития модели организационного поведения. Экзамен – заключительные этапы моделирования организационного поведения по материалам кейса по представленному алгоритму.	Практикум по материалам кейса «Поведенческие этюды» (анализ эффективности метода на примере разбора практических ситуаций).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Повторение лекционного материала и материалов учебника, всего 24 часа
- Подготовка к текущему контролю (курсовая работа - исследование организации, в которой работает слушатель), 12 часов

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

Текущий контроль успеваемости

Список вопросов для тестирования.

1. Плановые организационные изменения. Типология плановых организационных изменений.
2. Модели организационного развития и способы их классификации.
3. Организационная диагностика.
4. Стадии процесса изменения.
5. Значение миссии организации.
6. Движущие силы управленческой революции. Смена парадигмы управления.
7. Предпосылки и ценности организационного развития.
8. Внешние внутренние силы организационных изменений.
9. Анализ силового поля (Курт Левин).
10. Венчурные команды как одна из современных форм содействия инновациям.
11. Сопротивления организационным изменениям. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
12. Тактики обращения с сопротивлением изменениям.
13. Обучение персонала как элемент управления организационными изменениями.
14. Внутренние и внешние консультанты по организационному развитию.
15. Эффективность проектов по организационному развитию.
16. Мероприятия по организационному развитию.
17. Шаги по совершенствованию организационной структуры, управляемости.
18. Корпоративная культура. Элементы корпоративной культуры. Типологизация корпоративных культур.
19. Методы диагностики и изменения организационной культуры. Необходимость изменения организационной культуры.
20. Пути формирования организационного имиджа.
21. Концепция развития "великих" компаний (Джим Коллинз).
22. Роль руководителя в процессе изменений.
23. Реинжиниринг бизнес-процессов. Примеры реинжиниринга.
24. Организация информации относительно проблемного пространства для осуществления изменений (модель SCORE).
25. Всеобщее управление качеством. TQM. Основные комплексы мероприятий.
26. Методы и приемы (TQM). Кружки качества, делегирование полномочий, контрольные сравнения (benchmarking).
27. Внедрение информационных технологий и систем.
28. Постоянство изменения. Обучающаяся организация.
29. Развитие групп и команд.

Методические указания по выполнению курсовой работы

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

6. выбор будущей более эффективной моп в зависимости от динамики бизнес-среды и стратегии компании.
7. идентификация механизмов перевода моп из имеющегося состояния в желаемое (будущее).
8. критерии достижения цели перевода моп и эффективности моделирования.

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

Параметр МОП	Авторитарная	Коллегиальная	Поддерживающая	Развивающая	Фрактальная	Опеска
47 парамет						

ров						
------------	--	--	--	--	--	--

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

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

Методические указания для выполнения домашнего (экзаменационного) задания

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

Промежуточная аттестация.

Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен письменный экзамен, который проводится в форме тестирования.

Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя.

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

Вопрос 1.

Какова цель поддерживающей модели организационного поведения?

1. Упорядочение, стандартизация, унификация процессов внутри системы вообще
2. Развитие бизнеса за счет развития личности
3. Среднее достаточное для рынка качество при средней инициативе коллектива и средней дисциплине коллектива; зарабатывание денег и эффективность
4. Активизация интеллектуального потенциала коллектива при сохранении максимального порядка

5. Социальная справедливость, пожизненный найм, от каждого по способностям, каждому – по потребностям.

Вопрос 2.

Какова форма (организационная структура) опечной модели организационного поведения?

1. Жесткая неизменяемая, иерархическая (рациональная бюрократия, армия)
2. Бесструктурная
3. Матричная
4. Департаментализация
5. Адаптивная, органическая
6. Фрактальная

Вопрос 3.

Какова самая разрушительная и опасная для организации черта современного работника?

1. необучаемость,
2. нежелание брать ответственность на себя,
3. эмоциональная неустойчивость,
4. необоснованно завышенное самомнение;
5. агрессивный коллективизм.

Вопрос 4.

Как Вы думаете, какие чувства должны испытывать подчиненные к руководителю подразделения или организации с развивающей моделью организационного поведения?

1. искреннюю привязанность лично к нему,
2. уважение и любовь,
3. уважение к его должности,
4. чувства и отношение значение не имеют,
5. личную преданность.

Вопрос 5.

На каком основном признаке в поведении персонала основана уверенность руководителя в том, что персонал доверяет руководителю в поддерживающей модели организационного поведения?

1. Персонал сначала выполняет, а потом интересуется: «Зачем?»»,
2. Персонал повинуетя слепо, не критикуют распоряжения руководства,
3. Персонал постоянно приходит посоветоваться по профессиональным вопросам,
4. Люди приходят посоветоваться по личным вопросам,
5. Люди демонстрируют единство с компанией даже в кризисной ситуации?

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	
75-89 баллов	4, «хорошо»	
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

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

7.2. Основная литература

3. Абрамов М.А., Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Организационное поведение. Учебник, Феникс, 2024.
4. В.Р. Веснин, Организационное поведение, Издательство Проспект, 2022.
5. Э.А. Понуждаев, Т.А. Бадикова, Н.Ю. Марошина, Организационное поведение, Директмедиа Паблишинг, 2023 г.
6. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А., Менеджмент организации. Теория, история, практика. Учебное пособие, Инфра-М, 2023.
7. Коргова М. А. Менеджмент организации. М.: Юрайт. 2024.
8. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. М.: Инфра-М. 2026 712 с.;

7.3. Дополнительная литература

1. Е.П.Истомин, А.Г.Соколов. Теория организации. Системный подход. Изд-во «Андреевский издательский дом», 2009.
2. А.Н. Седых. Организационное поведение: учебное пособие. Издательство: Издательство Московского государственного открытого университета, 2016.
3. С. Семушкина, Организационное поведение. Издательство МГУ, 2013.
4. Мильнер Б.З. Теория организации. - М., «Инфра-М», 2023 г.
5. С.П.Роббинз. Основы организационного поведения. Изд-во «Вильямс», 2005.
6. Ричард Дафт. Теория и практика организации. Изд-во «Прайм-Еврознак», 2009.
7. А.И.Кочеткова. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М., "Дело" 2011.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Инструменты современного маркетинга

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)


(Подпись)

Трубин Артем Игоревич

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13
7.1. Основная литература	13
7.2. Дополнительная литература	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	Знать: – основные понятия маркетинга и инструменты маркетинга	Уметь: - самостоятельно формулировать проблемы, строить цели и ставить задачи построения эффективных стратегий маркетинговых коммуникаций с использованием современных инструментов маркетинга - проводить комплексный и ситуационный анализ	Владеть: - навыками разнодисциплинарных аналитических инструментов в приложении к решению конкретных задач маркетинговых коммуникаций

			социальных процессов современных рынков обществ потребления	
--	--	--	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 56 академических часов.

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

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видео-уроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видео-урок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – тестирование, дискуссия, опрос. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

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

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины Очно-заочная форма обучения

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

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Система маркетинга.	12	4	2		2	8						О
2.	Инструменты маркетинга.	12	4	2		2	8						Т
3.	Цена и ценообразовани е как инструмент маркетинговой коммуникации.	16	6	2		4	10						Д
4.	Система стимулирования сбыта. Интегральные системы	16	6	2		4	10						Т

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
	маркетинговых коммуникаций.												
Итого:		56	20	8		12	36						
Подготовка и сдача экзамена												Э(Т)	
Всего		56	20	8		12	36						

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Система маркетинга.	12						4	2		2	8	О
2.	Инструменты маркетинга.	12						4	2		2	8	Т
3.	Цена и ценообразовани е как инструмент маркетинговой коммуникации.	16						6	2		4	10	Д
4.	Система стимулирования сбыта. Интегральные системы маркетинговых коммуникаций.	16						6	2		4	10	Т
Итого:		56						20	8		12	36	
Подготовка и сдача экзамена													Э(Д)
Всего		56						20	8		12	36	

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д), тестирование (Т).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Система маркетинга.	Системообразующее ядро (модель маркетинговой коммуникации). Маркетинговая коммуникация как обмен. Предметное поле социологии маркетинговых коммуникаций. Рынки как социальные инструменты обмена. Социальные ресурсы обмена. Деятели (актёры) социального обмена. Социальные роли деятелей рынка. Социологические модели обмена. Психологические модели обмена. Информационные модели обмена. Базовые технологии маркетинговой коммуникации. Позиционирование. Модель социопсихологического трансферта: «очеловечивание товаров и отоваривание человека». Модели и практика брэндинга. Брэндинг в моделях символического интеракционизма. Бренды и перцепции. Брэндинг и импринтинг. Рациональный и иррациональный брэндинг. Стратегии брэндинга. Допустимое и недопустимое в брэндинге. Изучение практики брэндинга: кейсы и демонстрация слайд – фильма. Сегментирование рынка. Социокультурная диагностика сегментов рынков. Модель временной детерминации в схемах маркетинговой коммуникации. Социальность времени на информационных рынках обмена.	<i>Семинар 1.</i> Уникальное коммерческое предложение. Мифодизайн в маркетинге. Стайлинг и брендинг. Позиционирование. Особенности перепозиционирования. Инструменты перепозиционирования: рестайлинг, ребрендинг, ренейминг. Рациональный и иррациональный брендинг. Особенности и способы применения в рекламных компаниях.
Тема 2. Инструменты маркетинга.	Товар и услуга. Социальность товаров и услуг как инструментов обмена. В чём сходство и различия товара и услуги. Многоуровневая модель товара. Тенденции товарных трансформаций на современных рынках. Мультиатрибутивная теория товара Жан-Жака Ламбена. Технология позиционирования. Маркетинговая ниша. Стратегии вывода нового товара на рынок.	<i>Семинар 2.</i> Мультиатрибутивная модель товара, её особенности и применение в бренд-менеджменте
Тема 3. Цена и ценообразование как инструмент маркетинговой коммуникации.	Социальность цены и оценок полезности социальных ресурсов обмена. Себестоимость и «тебестоимость». Рациональное и иррациональное в ценообразовании. Зависимость цены от позиционирования. Стратегии ценообразования. Эквивалентность обмена. Условие Парето эквивалентности обмена.	<i>Семинар 3.</i> Особенности ценообразования в маркетинге. Рациональность и иррациональность ценообразования. Позиционирование и ценообразование. Цена брендированного товара.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Система стимулирования сбыта. Интегральные системы маркетинговых коммуникаций.	Язык маркетинговой коммуникации: фирменный и товарные знаки, логотип, слоган, корпоративные цвета и шрифты. Паразитический маркетинг. Реклама. Особенности проектирование рекламной кампании. Эффект рекламных коммуникаций. PR-коммуникации в маркетинговых схемах обмена социальными ресурсами.	<i>Семинар 4.</i> Классические и неклассические модели брендинга. Инструменты оценки силы и качества бренда.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Изучение и повторение лекционного материала и материалов учебников, 16 часов
- Подготовку презентаций по демонстрации инструментов маркетинга для дискуссии на практическом занятии, 10 часов
- Подготовку к промежуточной аттестации, 10 часов

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

Текущий контроль успеваемости

Список вопросов для тестирования, опроса.

1. Особенности коммуникаций на рынках товаров и услуг
2. Предпосылки построения модели товара у Ламбена
3. Особенности коммуникаций на рынках B2B и B2C
4. Классический и неклассический бренды
5. 4 основания современного товарного производства и коммуникаций на рынках «потребителей»
6. Маркетинговые коммуникации на разных стадиях жизненного цикла товара
7. Уникальное коммерческое предложение (Unique Selling Proposition – USP) в модели товарного производства Дж. Траута
8. Технология позиционирования (стайлинга) в маркетинговых коммуникациях
9. Модели рестайлинга и примеры их реализации в маркетинговых коммуникациях компаний.
10. Ж. Бодрийяр об обществе потребления
11. Модель рационального брендинга. Примеры применения
12. Товары Веблена и их свойства
13. Иррациональный брендинг как «машина по производству симулякров».
14. Технология сегментирования в маркетинговых коммуникациях
15. Маркетинговые коммуникации при выводе нового товара на рынок
16. Правило Парето. Основание и применение
17. Ценообразование и позиционирование. Правило Ламбена в ценообразовании.
18. Ребрендинг в маркетинговых коммуникациях
19. Четыре великие идеи современного товарного производства и маркетинговых коммуникаций
20. Бренд и торговая марка в маркетинговых коммуникациях
21. Модель товара Ламбена в бренд – менеджменте

22. Перепозиционирование как особая форма товарного производства и маркетинговых коммуникаций

Пример кейса для обсуждения во время дискуссии.

КЕЙС № 1

Mary Horwath, вице-президент компании Rollerblade, Inc. определила успех Rollerblade как результат одновременного внедрения на рынок нового продукта и рождения нового вида спорта. Тем не менее, несмотря на то, что компания Rollerblade в 1990 году занимала первое место по продажам однорядных роликовых коньков, Mary Horwath вздрагивала каждый раз, когда кто-либо говорил о "роллерблейдировании" на роликовых коньках компаний-конкурентов.

В окружении 30 конкурентов на рынке однорядных роликовых коньков компании Rollerblade необходимо было обеспечить узнаваемость своей торговой марки. Одной из главных задач Horwath стало обеспечение роликовым конькам Rollerblade четкой узнаваемости в ряду производимых конкурентами изделий, не допуская при этом превращения Rollerblade в имя нарицательное, как это произошло с торговыми марками Aspirin, Thermos или Lanolin. Обеспечение узнаваемости торговой марки стало для компании настолько важным и необходимым, что к концу 1990 г. на достижение поставленной цели был выделен бюджет в размере 1 млрд. долларов.

Компания

Scott Olson, 19-тилетнего нападающего в низшей хоккейной лиге, осенила простая идея, вскоре сделавшая его мультимиллионером. Он решил производить коньки, для катания на которых не требовался лед.

В 1979 г. Olson впервые увидел коньки, ролики которых были расположены не в два ряда, а в один. Впервые однорядные роликовые коньки были изготовлены в Голландии в 70-х гг. Неудобные и неуклюжие - они все же создавали ощущение катания по льду. Будучи хоккеистом, Olson прекрасно понимал, что коньки, имитирующие катание по льду без льда, обладают огромным потенциалом, позволяя хоккеистам тренироваться в любой сезон.

Найдя производителя первых однорядных коньков и купив остатки продукции (производитель к тому времени прекратил их производство), Olson возобновил их производство в 1983г., снабдив роликовые коньки хорошими ботинками и усовершенствованными колесиками для более быстрого и плавного хода.

Компания Rollerblade, расположенная в Миннесоте, стала единственной в мире компанией по производству однорядных роликовых коньков. Вскоре Olson продал большую часть своей доли компании Robert O. Naegele и в 1985 г. окончательно ушел из Rollerblade.

Успех сопутствовал компании с конца 80-х вплоть до 1990 г., в котором Rollerblade занимала лидирующее положение на рынке на фоне возрастающей конкуренции. В 1991 г. Rollerblade вступила в союз с компанией Nordica Sportssystem (Италия). Nordica, отделение Edizione Holding, контролируемой семейством Benetton, являясь крупнейшим производителем лыжных ботинок, приобрела 50% акций компании Rollerblade. Компания Edizione Holding, находящаяся под зонтиком Benetton Sportssystem, помимо лыжных ботинок, также производила теннисные ракетки Prince, горные ботинки Asolo и лыжи Kastle.

Однорядные коньки

К 1990 г. продажи однорядных роликовых коньков составили 120 млн. долларов, при этом Rollerblade удерживала примерно 70% рынка. К 1993 г. рынок роликовых коньков достиг 300 млн. долларов при лидерстве Rollerblade, занимающей 60 %

рынка. По результатам исследований, более 3,5 млн. человек (преимущественно в США) имели роликовые коньки. Предполагалось, что к 1998 г. продажи однорядных роликовых коньков по всему миру составят 1 млрд. долларов.

К 1993 году на рынке однорядных роликовых коньков сосуществовало 30 конкурентов. Rollerblade удерживала около 60 % рынка, второй была First Team Sports, Inc. с 20 % рынка. Третью позицию предположительно занимала Bauer Precision In-Line Skates. Остальная часть рынка была заполнена продукцией, сделанной "на скорую руку". Тайваньская продукция "на скорую руку" занимала значительную долю сегмента дешевых роликовых коньков. В целом, технология производства роликовых коньков не отличалась особой сложностью. Производители двурядных роликовых и обычных коньков и/или ботинок обладали всеми возможностями для освоения производства однорядных роликовых коньков.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

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

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

1. Ключевые идеи маркетинга на современных рынках связаны с именами следующих учёных, которые заявили...
 - Т.Левит _____
 - Т.Гэд _____
 - Ж.Бодрийяр _____
 - Дж.Траут _____
2. Какие задачи решаются позиционированием товаров?
 - 1) производство образов товаров, организаций
 - 2) встраивание товаров в группу аналогичных товаров
 - 3) определение места расположения торговой точки
 - 4) поиск атрибута и его мифологизация
 - 5) поиск удобной позиции на рынке
3. Что из списка обладает способностью к созданию товара?
 - 1) материальные предметы, вещи
 - 2) космические объекты (звёзды, планеты, кометы и пр.)
 - 3) образы товаров, имиджи фирм
 - 4) фирменные товарные знаки
 - 5) человеческие чувства
 - 6) способности человека к труду
 - 7) услуги, сопровождающие процесс потребления товара
 - 8) качества личности
 - 9) социальные статусы и роли
 - 10) красота
 - 11) человеческие пороки
4. Что такое сегментирование рынка?
 - 1) определение зон (областей) влияния фирмы
 - 2) определение групп товаров
 - 3) определение однородных групп потребителей
 - 4) определение рынков с общими (или близкими) правилами торговли

- 5) определение областей рыночной экспансии

5. Что такое товары Веблена?

- 1) товары компании «Веблен и сыновья»
- 2) товары с нулевой эластичностью от цены
- 3) товары с ценой выше, чем цена элиты
- 4) товары с положительной эластичностью от цены

6. Брендинг – это...

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

7. Является ли перепозиционирование созданием нового товара?

- 1) да, является
- 2) нет, не является

Приведите доказательства

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 15 вопросов, каждый вопрос оценивается в 1 балл.

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

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий.

	Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Котлер, К.Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент. Изд-во «Питер», 2022.
2. Ф. Котлер. Маркетинг от А до Я. М. «Альпина Паблишер», 2019.
3. Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Основы маркетинга, «Диалетика», 2020.
4. Ф.Котлер, С. Айвен, Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения, «Бомбора», 2022.
5. Аллан Диб. Бережливый маркетинг, Библос, 2024.
6. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебник для вузов / С. В. Карпова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025.
7. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва: Издательство Юрайт, 2025.
8. Абабков Ю.Н. Абабкова М.Ю., Филиппова И.Г. Маркетинг в туризме. Учебник Среднее профессиональное образование. М.:ИНФРА-М. 2026 214 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. У. Бюргерс. Откровения маркетинга. Разоблачая мифы. Изд-во «Companion Group», 2009.
2. Кметь Е.Б., Юрченко Н.А.: Цифровой маркетинг. Учебник, Лань, 2023.
3. Р. Кальке. Маркетинг. Изд-во «Омега-Л», 2013.
4. И. Манн. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
5. Ж.-Ж. Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. С. - Пб.: Изд-во Питер, 2017
6. А. Ульяновский. Мифодизайн. М.: Питер, 2005. Г.
7. Фоксол, Р.Голдсмит, С Браун. Психология потребителя в маркетинге. Из-во Питер, 2007.
8. Д. Аакер. Как обойти конкурентов. М.: Изд. Питер, 2012

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

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

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Архитектура мышления лидера: от тактики к стратегии

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

Мастер делового администрирования

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и)

Доцент, к.псих.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Линецкий Юрий Леонидович

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей навыков принятия эффективных управленческих решений на основе знания основных теоретических подходов и практических инструментов.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды ПСК-1 Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации	- знать основные теории управленческих решений; - знать основные российские и зарубежные модели процесса принятия управленческих решений; - знать характеристики и подходы к оценке управленческих решений;	-уметь анализировать процессы принятия управленческих решений; -уметь оценивать возможности и ограничения своего стиля и сложившегося в организации подхода к принятию решений; - уметь использовать современные технологии выработки решений в условиях риска и многокритериальности.	- владеть навыками диагностики практических задач; - владеть навыками проектирования процесса управленческого решения

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость 60 академических часов.

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

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – дискуссия, опрос, написание и защита эссе. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» завершается

промежуточной аттестацией, которая проводится в форме зачета. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (зачета).

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) зачет проводится в режиме домашнего зачетного задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

**Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		40	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		60	

Таблица 3

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

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			40
Промежуточная аттестация	форма		3(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			60

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо сти ¹ , промежут очной аттестаци и
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение. Модели процесса принятия решений	6	2	2			4						
2.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	6	2	2			4						Д
3.	Структура и типология задач принятия решений	6	2	2			4						О
4.	Принятие управленческих решений в условиях многокритериаль ности	6	2	2			4						Д
5.	Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений	8					8						О
6.	Методы принятия групповых решений	14	6			6	8						
7.	Практикум с применением компьютерной деловой игры.	14	6			6	8						Э
Итого:		60	20	8		12	40						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3(Т)
Всего		60	20	8		12	40						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д), эссе (Э).

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо сти ² , промежут очной аттестаци и
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение. Модели процесса принятия решений	6						2	2			4	
2.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	6						2	2			4	Д
3.	Структура и типология задач принятия решений	6						2	2			4	О
4.	Принятие управленческих решений в условиях многокритериаль ности	6						2	2			4	Д
5.	Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений	8										8	О
6.	Методы принятия групповых решений	14						6			6	8	
7.	Практикум с применением компьютерной деловой игры.	14						6			6	8	Э
Итого:		60						20	8		12	40	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													
Всего		60						20	8		12	40	

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д), эссе (Э).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение. Модели процесса принятия решений	Предмет и задачи курса. Модели процесса принятия решений. Рациональная модель. Критика Г. Саймоном рациональной модели: когнитивные, политические и организационные факторы ограничения рациональности. Циклическая модель ППР. Модель А. Карпова. Модель Дж Вуда – рациональные и иррациональные коалиции. Три модели Г. Минцберга: «сначала думаю», «сначала вижу» и «сначала делаю». Модель М. Вудса. Модель В.Врума.	
Тема 2. Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	Типология стилей принятия решений. Стили принятия решений по А.В. Карпову (по уровню организации решений). Стили принятия решений по Вильямсу-Миллеру. Анализ индивидуального стиля по А. Дж. Роу. MBTI и стили принятия решений. Стили принятия решений на основе транзакционного анализа Э. Берна.	
Тема 3. Структура и типология задач принятия решений	Проблемная ситуация, управление по отклонению/возмущению, система предпочтений, критерии, ограничения альтернативы, объекты выбора. Классификация задач принятия решений по целостности выбора, типу операций над объектами выбора, степени определенности проблемной ситуации, кратности решения/использования результатов, типу ЛПР. Анализ критериев в ЗПР. Анализ способов измерения и шкал показателей, формирующих критерии. Анализ	
Тема 4. Принятие управленческих решений в условиях многокритериальности	Источники многокритериальности. Понятие оптимальности по Парето. Методы принятия решений при многих критериях. Функции ценности и рейтинговые оценки. Метод анализа иерархий Т. Саати. Метод замещений.	Примеры методик многокритериальной оценки и принятия решений.
Тема 5. Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений	Общая характеристика графических методов анализа проблем. «Карта мышления» (Mind Mapping□) Тони Базана, методика ее построения и использования. Программные реализации методики..	Ролевые диаграммы. Диаграмма «Рыбий скелет» Каору Исикава, методика ее построения и использования. Программные реализации методики. Деревья решений. Диаграммы причинно-следственных связей (диаграммы влияний) и методы их анализа. Программные реализации методики
Тема 6. Методы принятия групповых решений	Проблемы принятия решений в группе. Феномены коллективных решений.	Метод мозгового штурма. Метод 635. Метод модерации. Групповые технологии в задаче ранжирования. Принципы большинства, Борда и Кемени.

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 7. Практикум с применением компьютерной деловой игры.		Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС».

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника, 20 часов
- подготовка и написание эссе, 10 часов
- подготовку к промежуточному контролю, 10 часов

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

Текущий контроль успеваемости

Пример задания для текущей аттестации (эссе)

Эссе, необходимо ответить на 3 вопроса.

Этот набор открытых вопросов. Пишем самостоятельно. Объем ответа неограничен.

1. Что я умею делать лучше всего? Что у меня не получается?
2. Расскажите об опыте построения команды? Какое место занимаю в команде? Желательны примеры из профессиональной жизни.
3. Какие цели ставлю перед собой в настоящий момент.

Правила написания и критерии оценки эссе:

Эссе должно отвечать следующим требованиям:

1. Эссе должно выражать индивидуальное видение.
2. По объему эссе не должно превышать 10 страниц, шрифт Times New Roman, размер 14, интервал 1,5.
3. По стилю изложения эссе предполагает свободный, разговорный и даже афористичный язык. В рамках эссе можно приводить примеры; проводить параллели; подбирать аналогии; использовать всевозможные ассоциации. Эссе будет выглядеть богаче и интереснее, если в нем присутствуют неожиданные сравнения, метафоры.

4. В содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора – его мировоззрение, мысли и чувства.

Структура, как правило, соответствует следующим требованиям:

1. мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение.

Таким образом, эссе приобретает следующую примерную структуру:

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

Шкала оценивания эссе

Оценка «незачтено» предполагает, что полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута). Не обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы не отобрано достаточное количество источников, не продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Адекватные цели не выбраны, отсутствует научный подход. Выводы не имеют наглядного характера, невозможно их проверить. Требования по оформлению работы не выполнены.

Оценка «зачтено» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «зачтено» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет.

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

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), а также для слушателей, не сдавших зачет, зачет проводится в режиме домашнего экзаменационного задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Модели процесса принятия решений.
2. Рациональная модель
3. Циклическая модель ППР.

4. Модель А. Карпова.
5. Модель Дж Вуда – рациональные и иррациональные коалиции.
6. Модель М. Вудса. Модель В.Врума.
7. Типология стилей принятия решений.
8. Стили принятия решений по А.В. Карпову (по уровню организации решений).
9. Стили принятия решений по Вильямсу-Миллеру.
10. Анализ индивидуального стиля по А. Дж. Роу.
11. MBTI и стили принятия решений.
12. Анализ критериев в ЗПР.
13. Анализ способов измерения и шкал показателей, формирующих критерии.
14. Анализ зависимости значений показателей, формирующих критерии
15. Источники многокритериальности.
16. Понятие оптимальности по Парето.
17. Методы принятия решений при многих критериях.
18. Функции ценности и рейтинговые оценки.
19. Метод анализа иерархий Т. Саати.
20. Проблемы принятия решений в группе. Феномены коллективных решений.
21. Метод мозгового штурма.
22. Метод 635.
23. Метод модерации.
24. Групповые технологии в задаче ранжирования.
25. Принципы большинства, Борда и Кемени.
26. Общая характеристика графических методов анализа проблем.
27. «Карта мышления» (Mind Mapping®) Тони Базана, методика ее построения и использования.
28. Диаграмма «Рыбий скелет» Каору Исикава, методика ее построения и использования.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. «Теория и практика принятия управленческих решений»; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 г.
2. Микони С.В., Теория принятия управленческих решений. Учебное пособие, Лань, 2022.
3. Рысев, Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие / Н. Рысев. - М.: Питер, 2024.
4. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023.
5. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024
6. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
7. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
8. Кетс В.М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. Командный менеджмент. Лидерство. Серия «HBR 10 лучших статей». М.: Альпина Паблишер. 2026 276 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. Бернштейн П. Против богов: Укрощение риска. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
2. П. В. Шеметов, В. В. Радионов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова Управленческие решения. Технология, методы, инструменты. «Омега Л», 2014 г.
3. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах — М.: Логос, 2008.
4. Стивен Дж. Хок, Говард Ч. Кунрютер Уортон о принятии решений — М.: ИК Аналитика, 2005.
5. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях. — СПб.: Издательский дом «Сентябрь», 2007, 148с.
6. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений. — М., 2009
7. А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова Разработка управленческих решений. КноРус 2014.
8. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика — М., «ИНФРА-М», 2013.

7.3. Интернет-ресурсы

- a. <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/ppur.htm>
- b. <http://www.aup.ru/books/m31/3.htm>
- c. <http://www.upreshenia.ru/rub/upravlencheskie-resheniya/>
- d. <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206852.html>

7.4. Справочные системы

7.5. Иные источники

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

- мультимедийный проектор
- ноутбук

- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- компьютерный класс с локальной сетью из расчета 2 пользователя на один компьютер

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

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

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

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

Занятия проводятся в собственной системе дистанционного обучения РАНХиГС. Адрес платформы: <https://ibda.gosedu.ru/>

Учебные материалы, презентации, задания, тесты и дополнительные материалы загружены на платформу и доступны в режиме 24/7.

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Технологии управления человеческими ресурсами

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.пед.н., доцент

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Грезнева Ольга Юрьевна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	5
3. Объем дисциплины	6
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	15
7.1 Нормативно-правовые документы	15
7.2 Основная литература	15
7.3 Дополнительная литература	16
7.4 Интернет-ресурсы	16
7.5 Справочные системы	16
7.6. Иные источники	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	16

1. Цель и задачи дисциплины

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

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

уметь:

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

Знать:

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

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

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

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами ПСК-1 Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации.	Знать: - законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации по управлению человеческими ресурсами, - формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; - порядок разработки трудовых договоров (контрактов);	Уметь: - определять потребность в человеческих ресурсах, изучать рынок труда с целью обеспечения своего предприятия необходимыми компетентными кадрами; - осуществлять подбор сотрудников, проводить собеседования с нанимающимися на работу для формирования качественных человеческих ресурсов; - организовывать развитие человеческих ресурсов, координировать работу по повышению квалификации и развитию деловой карьеры сотрудников	Владеть: - навыками делегирования полномочий, моделирования карьеры своих подчиненных, стимулирования их к профессиональному развитию - навыками консультирования и обучения сотрудников, руководителей

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 56 академических часов.

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

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – тестирование, дискуссия, кейсы. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме экзамена. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамен).

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины Очно-заочная форма обучения

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

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/0
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			10/10
Самостоятельная работа слушателя (СР)			36
Промежуточная аттестация	форма		Э(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			56

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	6	2	2			4						
2.	Система управления человеческими ресурсами в организации	6	2	2			4						Д
3.	Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	8	4	2		2	4						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), дискуссия (Д), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
4.	Организация и оценка труда работников	10	4	2		2	6						Д
5.	Мотивация и стимулирование труда персонала	10	4	2		2	6						
6.	Управление высвобождением персонала	8	2			2	6						Т
7.	Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	8	2			2	6						К
Итого:		56	20	10		10	36						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Э(Т)
Всего		56	20	10		10	36						

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	6						2	2			4	
2.	Система управления человеческими ресурсами в организации	6						2	2			4	Д
3.	Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	8						4	2		2	4	

² Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), дискуссия (Д), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
4.	Организация и оценка труда работников	10						4	2		2	6	Д
5.	Мотивация и стимулирование труда персонала	10						4	2		2	6	
6.	Управление высвобождением персонала	8						2			2	6	Т
7.	Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	8						2			2	6	К
Итого:		56						20	10		10	36	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Э (Д)
Всего		56						20	10		10	36	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Эволюция и современная концепция управления человеческими ресурсами	Предмет и содержание курса, его место в системе подготовки современных менеджеров. Роль человеческого фактора в современной организации. Сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»: общее и особенности. Эволюция теории и практики кадрового менеджмента: мировой и отечественный опыт. Современные концепции управления людьми в деловых организациях.	
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами в организации	Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, принципы. Организационное проектирование структур управления человеческими ресурсами. Современные подходы к оптимизации кадрового состава организации. Инфраструктура системы управления человеческими ресурсами в российских организациях. Бюджетирование и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами: показатели экономической и социальной эффективности. Роль и место кадровой службы в организации. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по управлению человеческими ресурсами.	

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 3. Формирование человеческих ресурсов в современных организациях	Кадровая политика в организационной системе управления: понятие, виды, содержание. Понятие стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и корпоративной бизнес-стратегии. Модели кадровых стратегий. Методология разработки, реализации и контроля стратегий управления персоналом как функциональных стратегий. Планирование потребностей в персонале. Кадровый аудит: количественные и качественные характеристики персонала. Структуры персонала.	Маркетинг персонала. Внутренние и внешние источники подбора персонала: их преимущества и недостатки. Характеристика современных технологий подбора персонала: анализ документов и рекомендаций, тестирования, испытания, центры оценки персонала (ассесмент). Собеседование при найме: типология, сценарии проведения, виды вопросов; психологическая диагностика кандидата. Адаптация новых сотрудников: профессиональная, социальная, психологическая. Программы введения сотрудника в должность и в организацию. Кейс №1. «Оценка резюме М.Иванова» Кейс №2. «Адаптация нового сотрудника»
Тема 4. Организация и оценка труда работников	Анализ и проектирование должности (рабочего места). Методики разработки моделей компетенции и должностных инструкций. Управление по целям. Управление рабочим временем. Режимы труда и отдыха. Гибкое рабочее время. Условия труда. Современный дизайн офисов и эргономика. Понятие «качество трудовой жизни». Пути «обогащения труда» в современных организациях. Понятие «деловая оценка»: цели, значение, функции.	Аттестация персонала в системе управления персоналом организации: правовой и управленческий аспекты. Методы проведения аттестации персонала. Ассесмент – Центр оценки персонала. Кейс №3. «Ассесмент в фирме» Кейс №4. «Оценка персонала»
Тема 5. Мотивация и стимулирование труда персонала	Сущность мотивации трудового поведения. Научные концепции мотивации трудовой деятельности. Современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации. Диагностика мотивации персонала и построение мотивационного профиля предприятия. Компенсационная политика предприятия. Основные формы материального и нематериального стимулирования работников. Современные формы премирования работников и участия их в прибылях предприятия. Социальный пакет: цели, содержание, формы распределения.	Кейс №5. «Совершенствование системы оплаты труда в торговой компании»
Тема 6. Управление высвобождением персонала	Современные формы регулирования трудовых отношений: социальное партнерство и коллективный договор. Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной. Текучесть кадров. Управление высвобождением работников. Трудовые конфликты и механизм их разрешения. Корпоративная культура: диагностика, формирование и управление.	Кейс №6. «Сокращение работников на предприятии».

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 7. Корпоративное развитие человеческих ресурсов.	Цели и задачи корпоративного обучения персонала. Формы и методы подготовки и переподготовки персонала в современных организациях. Определение потребности в обучении. Разработка бюджета на обучение. Оценка эффективности программ обучения. Концепция обучающейся организации.	Понятие карьеры. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников. Работа с кадровым и управленческим резервом организации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Изучение и повторение лекционного материала и материалов учебников, 12 часов.
- Самостоятельное изучение разделов курса, 12 часов.
- Подготовку к промежуточной аттестации, 12 часов.

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

Текущий контроль успеваемости

Примеры кейсов для текущей аттестации

I. Кейс «Разработка компетенций»

Торгово-производственная компания (700 чел. персонала/ 500 производственный персонал) расположена в городе пятисоттысячнике. Производство детской мебели, региональная дистрибьюция. За последние 2 года рост продаж в 3 раза за счет новой продуктовой линейки и агрессивной региональной дистрибуции. Стратегическая цель: увеличение прибыли в 2-3 раза по отношению к существующему уровню в течении следующих 3-х лет (по сути, сохранение темпов роста).

У сотрудников компании очень сильная привязка к вознаграждению по результатам работы, переменная часть есть абсолютно у всех. Основные ценности, которые разделяет большинство людей: быть первыми и лучшими, агрессивное завоевание рынка.

ВАЖНО культивировать формулу успеха: если ты растешь профессионально и развиваешь свое направление, то растет это направление и компания, соответственно и у тебя появляются перспективы роста – как карьерного, так и материального.

ВАЖНО задать четкие критерии, которые позволяли бы человеку своим результатом реально влиять на свои заработки.

ВАЖНО культивировать идею о «самой высокооплачиваемой работе в городе /регионе».

Зоны риска: люди не всегда понимают цели, а также многие из них хотели бы иметь более стратегическое видение того, к чему они должны стремиться и какова их перспектива в компании в целом. Не хватка признания.

ЗАДАНИЕ:

1. Предложите модель общеорганизационные компетенции и обоснуйте свой выбор.
2. Сформулируйте управленческие компетенции для руководителей.

II. Кейс «Разработка программы обучения для продавцов»

Сеть розничных магазинов бытовой техники вышла на рынок два года назад и успешно развивается. Количество магазинов за 2 года увеличилось с двух до девяти, численность персонала - в несколько раз. Подавляющее большинство работников – «торговый персонал», средний возраст – 26 лет. Молодые продавцы – консультанты, с одной стороны, отличаются высокой работоспособностью, энергичностью, желанием заработать. С другой – не слишком держатся за свою работу, ориентированы на быстрый карьерный рост, чуть что – сразу увольняются.

Необходимость удержания персонала – одна из причин решения руководства о регулярном проведении обучения сотрудников магазина. Еще одной причиной является отсутствие опыта продаж у большинства продавцов-консультантов и сложный ассортимент продукции предприятия, ознакомиться с которым самостоятельно может далеко не каждый новый сотрудник магазинов.

В качестве первого шага был проведен пробный трехдневный тренинг продаж для продавцов-стажеров, направленный на развитие у последних навыков обслуживания покупателей, работой с новой модификацией кассовых аппаратов, мерчандайзинга и подготовки отчетности.

По итогам тренинга руководству компании был передан пакет документов, содержащий характеристики на каждого участника процесса обучения. Характеристики были подготовлены тренером в целях информирования заказчиков обучения об успехах обучающихся. Согласно бумагам, практически каждый стажер продемонстрировал интерес к тренингу и активность в ходе его проведения, освоил все необходимые умения и навыки и проявил готовность проявлять их на практике. Не слишком доверяя столь лестным комментариям в адрес каждого участника тренинга, руководство компании решило самостоятельно оценить эффективность обучения. В этой связи менеджеру отдела персонала Юлии дали задание подготовить предложения по оценке эффективности обучения продавцов-стажеров. В качестве критерия оценки она выбрала рост объема личных продаж каждого продавца – участника тренинга. Отслеживание динамики данного показателя в течение месяца после завершения тренинга позволило Юлии сделать вывод о его низкой эффективности – только у двух продавцов-стажеров из пятнадцати участников тренинга за этот период выросли объемы личных продаж. Юлия подготовила отчет и передала его руководству. Руководство, в свою очередь, приняло решение о прекращении финансирования обучения продавцов стажеров посредством проведения тренингов. Программа обучения персонала была закрыта.

ЗАДАНИЕ:

1. Можно ли, принимая во внимание представленные в описании ситуации данные, сделать вывод о неэффективности обучения продавцов-стажеров? Предложите возможные в данном случае варианты оценки эффективности обучения.
2. Как Вы оцениваете обоснованность решения руководства компании о прекращении обучения продавцов-стажеров посредством проведения тренингов?
3. Как бы Вы посоветовали поступить руководству компании в сложившейся ситуации?

Правила оценивания кейса

Оценка за анализ кейса выводится с учетом следующих параметров Вашего ответа:

1. Логика изложения, здравый смысл.
2. Четкость ответов, их полнота.
3. Ранжирование рекомендаций по их приоритетности.
4. Логика, непротиворечивость выводов и рекомендаций.
5. Убедительность выводов, их обоснование
6. Учет в рекомендациях всех данных, приведенных в кейсе.
7. Правильное использование терминологии.

Основные принципы оценки ответов на вопросы, касающиеся выработки рекомендаций по дальнейшему развитию компании:

Работы оцениваются не по «правильности» рекомендаций, поскольку всегда при принятии стратегических управленческих решений существует ряд альтернатив, каждая из которых имеет свои плюсы и свои минусы. Слушатель вправе выбрать одну из подобных альтернатив, при этом ему нужно аргументировать свою точку зрения.

Оценивается не только и не столько «здравый смысл», но именно аргументация, основанная на теоретических и практических положениях, рассмотренных в ходе изучения дисциплины.

В конечном итоге зачетная работа с кейсом является формой презентации своего мнения, к которой предъявляются все требования по презентациям, в том числе умение убедить собеседника в своей правоте.

Если личное мнение не подкрепляется теоретическими положениями, оценкой ситуации, примерами из практики, то оценить убедительность рекомендаций не представляется возможным.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен.

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

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), а также для слушателей, не сдавших экзамен, экзамен проводится в режиме онлайн, либо в режиме домашнего экзаменационного задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Историческое развитие науки и практики управления человеческими ресурсами.
2. Эволюция систем управления людьми в организации: мировой и отечественный опыт.
3. Человеческий фактор и его роль в развитии современной организации.
4. Предмет и содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
5. Особенности формирования системы управления человеческими ресурсами в российских организациях.
6. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»: общее и отличия.

7. Концепция управления человеческими ресурсами: цели, принципы, функции.
8. Теория человеческого капитала и ее вклад в развитие современного менеджмента.
9. Роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в менеджменте компании: функции, структура, бюджет, оценка эффективности.
10. Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, структуры, эффективность.
11. Методы управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь.
12. Кадровая политика и ее роль в развитии современной организации.
13. Модель компетенции и ролевая структура менеджера по персоналу.
14. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами и деятельности кадровой службы.
15. Кадровый аудит в организации: количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов.
16. Правовое обеспечение кадрового менеджмента в организациях России.
17. Факторы, влияющие на систему управления человеческими ресурсами.
18. Инфраструктура системы управления человеческими ресурсами организации.
19. Планирование потребностей в персонале.
20. Маркетинг персонала.
21. Внешние и внутренние источники подбора персонала.
22. Профотбор и найм персонала.
23. Текучесть персонала: виды, показатели, меры ее снижения.
24. Проектирование должности (рабочего места): современные подходы.
25. Должностная инструкция: содержание, виды, методология разработки.
26. Модель компетенций: содержание и методология разработки.
27. Адаптация новых сотрудников: понятие, виды, программы.
28. Деловая оценка персонала: цели, функции, методы.
29. Управление рабочим временем. Гибкое рабочее время.
30. Условия труда работников в организации и пути их улучшения.
31. Дисциплина труда: правовой и управленческий аспекты.
32. Концепция качества трудовой жизни.
33. Пути «обогащения труда» работников в организации.
34. Управление трудовыми отношениями в организации.
35. Социальная политика в организации: цели, принципы, формы.
36. Социальное партнерство: цели, принципы, правовое регулирование.
37. Управление конфликтами в организации.
38. Формирование и управление корпоративной культурой.
39. Управление сокращением персоналом: правовой и управленческий аспекты.
40. Внутрифирменное развитие персонала: цели, методы, процесс, эффективность.
41. Планирование и развитие карьеры в современных организациях.
42. Планирование и подготовка резерва руководителей в организации.
43. Концепция обучающейся организации.
44. Оценка эффективности программ корпоративного обучения.
45. Компенсационная политика организации: цели, принципы, элементы.
46. Материальное стимулирование работников.
47. Нематериальное стимулирование работников.
48. Основные системы оплаты труда в российских организациях.
49. Дополнительные социальные льготы.
50. Формирование мотивационного механизма в организации.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

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

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

7.2 Основная литература.

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента.- М.: Дело, 2015.
2. Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Управление персоналом, Юрайт, 2023.
3. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие, Кнорус, 2023.
4. Джон Гордон, The Energy Bus. 10 правил, которые преобразят вашу жизнь, карьеру и отношения с людьми, Бомбора, 2021.
5. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024.
6. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024.
7. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
8. Батлер И. HR-маркетинг: Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов.

Практическое пособие/ ВО – Кадры высшей квалификации. М.: Альпина Паблишер. 2026 112 с.;

7.3 Дополнительная литература.

1. Гоулман Д, Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.
2. Иванова С. Искусство подбора персонала. – М.: 2016.
3. Майкл Уоткинс. Первые 90 дней. – Манн, Иванови Фербер., 2020.
4. Темплар Ричард. Правила карьеры. – М.: 2016.

7.4 Интернет-ресурсы.

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

7.5 Справочные системы

7.6. Иные источники

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины **Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.**

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

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

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

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

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

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

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

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Количественные методы оптимизации и оценки рисков

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

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



(Подпись)

Зайцев Михаил Григорьевич
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>4</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
4.1 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ.....</u>	<u>8</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>8</u>
<u>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</u>	<u>13</u>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.....	13
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	13
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	14
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	14
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>15</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Необходимость изучения данной дисциплины вызвана тем, что в фундаментальных курсах с высокой составляющей количественного анализа (экономика, финансы, маркетинг...) как правило не удается практически ознакомиться с инструментами компьютерной поддержки разработки управленческого решения. Поэтому все подобные инструменты вынесены в отдельный блок «Количественные методы оптимизации и оценки рисков».

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

Основные задачи дисциплины предполагает достижение следующих образовательных результатов:

- знать методы компьютерного анализа в условиях хорошо предсказуемого будущего;
- знать методы компьютерного анализа в условиях риска или неопределенного будущего;
- знать количественные меры риска, количественные методы оценки и моделирования рисков и основные способы управления рисками;
- знать и ясно различать понятия систематического рыночного риска и индивидуального риска инвестиционного проекта
- знать способы хеджирования портфеля базовых активов с помощью производных финансовых инструментов, модели ценообразования опционов и использование реальных опционов в анализе инвестиционных проектов
- уметь правильно учесть систематический рыночный риск и индивидуальные риски при оценке инвестиционной привлекательности проекта или стоимости компании.
- уметь находить возможности хеджирования портфеля базисных активов с помощью производных финансовых инструментов
- уметь анализировать инвестиционные проекты с использованием реальных опционов
- владеть навыками оценки стоимости под риском (VaR) для портфеля активов (на основе логнормального распределения доходностей или статистического моделирования) и для индивидуального проекта (на основе метода Монте-Карло) с помощью MS Excel
- владеть навыками оценки дюрации и иммунизации портфеля обязательств компании
- владеть навыками оценки стоимости финансовых и реальных опционов с помощью надстройки «Расчет стоимости опционов» в MS Excel.
- стилия руководителя для работы в конфликтных ситуациях.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
-------------------	---	--------	--------	-------------------

Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-3) Способность построения комплексных, межфункциональных решений (ПСК-3) Технологическое сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации.	Знать: – основные инструменты разработки управленческих решений;	Уметь: – формулировать управленческую проблему в количественных терминах; - увязывать различные показатели деятельности компании друг с другом в единую «живую» книгу Excel; - применять различные компьютерные инструменты для анализа получаемой «живой» системы и выработки наилучших решений	Владеть: – навыками использования компьютерного инструментария для решения разнообразных управленческих проблем
--	---	---	---	--

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 74 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	Введение	6	2	2			4						
Тема 2	Количественные методы в финансах	16	8	3		5	8						КП
Тема 3	Оценка индивидуального риска инвестиционного проекта	13	5			5	8						КП
Тема 4	Компьютерные инструменты оптимизации	13	5	4		1	8						КП
Тема 5	Оптимальный производственный план	13	5			5	8						К
Тема 6	Оптимизация закупок. Оптимизация в логистике	13	5	1		4	8						КП,К
Итого:		74	30	10		20	44						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Э (Т)
Всего		74	30	10		20	44						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: компьютерный практикум (КП); кейс (К).

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение	Количественные методы оптимизации операционных и финансовых решений и количественные методы оценки и оптимизации рисков	

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 2. Количественные методы в финансах	Вычисление NPV и IRR для двух проектов: практикум с Excel, знакомство с надстройкой Поиск решения Риска инвестора и стоимость капитала компании	Как количественно измерить риск инвестиции в данной индустрии, стране, и какую требовать доходность? Документированный опыт (статистика) финансового рынка. Премия за риск вложения акционерного капитала в рыночный портфель (Equity Risk Premium). Систематический риск отрасли. Коэффициент систематического риска β . Премия за рыночный риск в России Эмпирические методики оценки риска развивающихся рынков: Годфри-Эспиноза и Дамодарана Использование документированного опыта российских финансовых рынков Стоимость акционерного капитала и средневзвешенная стоимость капитала российской компании.
Тема 3. Оценка индивидуального риска инвестиционного проекта		— Конструирование прогнозного листа денежных потоков на основе оценок параметров инвестиционного проекта — Метод Монте-Карло моделирования случайных сценариев будущего
Тема 4. Компьютерные инструменты оптимизации	Поиск решений, отчет по устойчивости, интервалы устойчивости, теневые цены – Кейс «Кондитерская фабрика “Алиса”» Оптимизация в финансах – кейс «Инвестиционная компания»	
Тема 5. Оптимальный производственный план		Кейс «Компания ФОРЕВА»
Тема 6. Оптимизация закупок Оптимизация в логистике	Теория ограничений Гольдрата	Кейс «Компания Холод». Транспортные задачи. Формирование команд – Задачи о назначениях – HR – кейс. Облачные вычисления

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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Повторение лекционного материала и материалов учебника, 8 часов
2. Выполнение расчетных заданий по дополнительным кейсам курса, 16 часов
3. Домашняя контрольная работа (задачи), 20 часов

Вопросы для самостоятельной подготовки

1. Основные требования к представлению управленческой проблемы компьютерному инструменту оптимизации «Поиск решения». Постановка задачи в «Поиске решения».
2. Анализ получаемых решений и разработка корректного управленческого решения.
3. Пути улучшения оптимальных решений с помощью «Отчета об устойчивости». Смысл «теневых цен» и «приведенной стоимости».
4. Варианты целочисленной оптимизации, область проблем, требующая целочисленной оптимизации.
5. Поиск оптимальных стратегий в условиях неопределенного будущего. Инструменты анализа стратегий в условиях риска.
6. Таблица выигрышей и потерь. Техника применения для выбора оптимального решения.
7. Древо событий и решений. Компьютерные средства анализа древа решений. Критерии выбора по древу решений. Формулировка оптимальной стратегии.
8. Расчет упущенных возможностей. Критерий минимаксных сожалений.
9. Ожидаемая монетарная ценность управленческих решений. Ожидаемая монетарная ценность совершенной и несовершенной информации.
10. Графические методы календарного планирования проектов, метод критического пути. Определение длительности проекта.
11. Построение графиков проекта, определение его длительности, определение возможных временных интервалов для реализации отдельных стадий проекта и критического пути с помощью MS Project 2016.
12. Управление проектом с помощью управления ресурсами. Необходимость выравнивание ресурсов.

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

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

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

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

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

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

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

Содержание экзаменационного домашнего задания

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

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

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

Условия выставления оценки за курс

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

В зависимости от реально набранных баллов, оценки выставляются следующим образом:

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

Требования к содержанию отчетов и оформлению домашнего задания

Отчет к каждой задаче домашних заданий должен содержать следующую информацию:

- Полученное Вами задание.
- Область количественных методов, к которой относится задача. Модель, использованная при решении задачи, основные формулы модели. Объяснение, почему эта модель применима в данной ситуации.
- Какие из основных характеристик модели, присутствующих в соответствующих формулах, содержатся в условии задачи, и что требуется найти? Для задач, использующих надстройку «Поиск решения», указать, что выбрано в качестве переменных и какие условия должны выполняться в найденном решении.
- Анализ решения - дополнительные к основному листы Excel с решением или решениями, четкие ответы на вопросы, поставленные в задаче, подтвержденные вычислениями.
- Любые замечания по поводу полезности (ограниченности, невозможности и т.п.) применения данной модели на практике, советы, что следовало бы учесть в задаче для лучшего соответствия реальности.

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

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

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

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

Примеры экзаменационных задач

Торговая фирма «Одежда не для всех»

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

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

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

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

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

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

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

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

Агентство «Арт-Шоп»

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

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

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

1. Постройте дерево решений, описывающее все возможные действия агентства.

плане? Можно ли выровнять финансовые ресурсы в пределах текущей длительности критического пути?

3. Длительность каждого этапа в широких пределах можно считать прямо пропорциональной дневным финансовым расходам – увеличение дневного финансирования вдвое во столько же раз уменьшает длительность этапа и наоборот. Как перераспределить финансовые расходы по этапам проекта, чтобы, не превышая предел дневного финансирования, выполнить проект за 60 рабочих дней? Приведите диаграмму Ганта и соответствующий ей график ресурсов для такого плана.

Таблица 6

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. Федеральных законов от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. Федеральных законов от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. Федеральных законов от 25.05.2026 N 142-ФЗ, от 26.06.2026 N 190-ФЗ, от 04.07.2026 N 218-ФЗ, от 04.08.2026 N 292-ФЗ.

5. Основная литература.

1. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход: учебное пособие, Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2019. <https://e.lanbook.com/reader/book/74850/#1>
2. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2017 г. <https://e.lanbook.com/book/74851?>
3. Кокс Джефф, Джейкобс Ди, Бергланд Сьюзан Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений. Издательство Манн, Иванов и Фербер (2012) <http://mexalib.com/view/42177>
4. Уве Техт, Голдратт и теория ограничений. Квантовый скачок в менеджменте, Попурри, 2023.
5. Дрещинский, В. А. Основы научных исследований : учебник для среднего профессионального образования / В. А. Дрещинский. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
6. Методы оптимизации. Задачник : учебное пособие для вузов / В. В. Токарев, А. В. Соколов, Л. Г. Егорова, П. А. Мышкис. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
7. Михалева М.Ю., Орлова И.В. Математическое моделирование и количественные методы исследований в менеджменте. Учебное пособие. М.: Вузовский учебник. 2026 296 с.;

7.2 Дополнительная литература.

1. Жуков Б.М., Ткачева Е.Н. Исследование систем управления: Учебник Дашков и К (Электронный ресурс) 2012, 208 с. <http://e.lanbook.com/vien/book/987/>
2. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Математические методы и модели исследования операций: учебник / М.: Дашков и К, 2017. Режим доступа: ЭБС «IPRbooks» <http://www.iprbookshop.ru/60603.html>
3. Макаренко, О.Г. Креативный менеджмент: учебное пособие / О.Г. Макаренко, В.Н. Лазарев. - Ульяновск: УлГТУ, 2011. - 154 с. URL: <http://window.edu.ru/resource/267/77267>
4. Чейз Р.Б., Аквилано Н.Дж., Джейкобз Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд., М.: "Диалектика", 2019. – 1094 с.
5. Беннига Ш. Основы финансов с примерами в Excel. М., «Вильямс», 2017.

7.3 Интернет-ресурсы.

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

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Финансовый менеджмент и корпоративные финансы

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Профессор, д.э.н., доцент



Паламарчук Виктор Петрович

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

Оглавление

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать

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

уметь

- производить оценку стоимости капитала
- производить оценку инвестиционных проектов

владеть навыками

- финансового и инвестиционного анализа

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-2 Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач. ПСК-2. Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Знать - терминологию и понятийный аппарат дисциплины, базовые принципы и концепции корпоративных финансов — методы практического управления активами, собственным и заемным капиталом, инвестициями корпорации, принципы принятия и реализации инвестиционных и финансовых решений в системе управления корпоративным и финансами;	Уметь - самостоятельно работать с нормативно-правовыми актами, специальной экономической литературой, используя современные компьютерные технологии; - выявлять и решать проблемы корпоративных финансов в современных условиях хозяйствования - использовать современные методы прогнозирования, анализа и оперативного управления финансовыми потоками корпорации; - применять полученную информацию для разработки альтернативных вариантов финансовых	Владеть - методологией и инструментальным аппаратом прикладных корпоративных финансов в условиях перехода к инновационной экономике; - основами стоимостного подхода к управлению корпоративными финансами - методами практического управления активами, капиталом и инвестициями корпорации, - современными инструментами управления стоимостью корпорации в логической связи с общей системой

		- современный инструментарий стоимостного управления корпоративным и финансами	решений, обоснования и принятия оптимального варианта с позиций наращивания рыночной стоимости корпорации	эффективного управления ею, принятия оптимального варианта с позиций наращивания рыночной стоимости корпорации
--	--	---	--	---

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 56 академических часов.

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

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – тестирование, дискуссия, кейсы. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Финансовый менеджмент» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме экзамена. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамена).

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Объем дисциплины Очно-заочная форма обучения

Таблица 2

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

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

Таблица 3

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			36
Промежуточная аттестация	форма		Э(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			56

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Интерпретация финансовых отчетов	10	4	2		2	6						
2.	Финансовый анализ	10	4	2		2	6						
3.	Финансовое прогнозирование	10	4	2		2	6						Д
4.	Управление ростом	10	4	2		2	6						Д
5.	Источники финансирования и стоимость капитала	8	2			2	6						Т
6.	Инвестиционный анализ	8	2			2	6						К
Итого:		56	20	8		12	36						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), дискуссия (Д), тестирование (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э (Т)
	Всего	56	20	8		12	36						

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Интерпретация финансовых отчетов	10						4	2		2	6	
2.	Финансовый анализ	10						4	2		2	6	
3.	Финансовое прогнозирование	10						4	2		2	6	Д
4.	Управление ростом	10						4	2		2	6	Д
5.	Источники финансирования и стоимость капитала	8						2			2	6	Т
6.	Инвестиционный анализ	8						2			2	6	К
Итого:		56						20	8		12	36	
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э (Д)
	Всего	56						20	8		12	36	

² Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), дискуссия (Д), тестирование (Т).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название тем	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Интерпретация финансовых отчетов	Рассматривается вопрос использования информации, полученной благодаря финансовому учету, для оценки финансового состояния компании. Отчет о прибылях и убытках, баланс и отчет о движении денежных средств.	Практическая ситуация: «Компания РНО». Решение практических задач.
Тема 2. Финансовый анализ	Анализ финансовых отчетов для того, чтобы оценить работу компании и разобраться в рычагах управления. Анализ рентабельности, ликвидности и оборачиваемости. Декомпозиция рентабельности собственного капитала.	Кейс: «Финансовые отчеты компании». Решение практических задач.
Тема 3. Финансовое прогнозирование	Основные методы финансового прогнозирования. Прогнозирование процента от продаж..	Оценка необходимого внешнего финансирования. Прогнозные отчеты
Тема 4. Управление ростом	Модель устойчивого роста. Уравнение устойчивого роста. Сбалансированный рост. Реальный рост против устойчивого роста.	Кейс: «Развитие фирмы АСМ». Решение практических задач.
Тема 5. Источники финансирования и стоимость капитала	В данной теме обсуждается как компания делает выбор в пользу того или иного финансового инструмента. Соотношение заемного и собственного капитала. Финансовый рычаг.	Теорема Модельяни Миллера и концепция оптимальной структуры капитала. Средневзвешенная стоимость капитала. Решение практических задач.
Тема 6. Инвестиционный анализ	Теория приведенной стоимости. Чистая приведенная стоимость. Внутренняя норма доходности.	Кейс «Выбор инвестиционного проекта». Решение практических задач.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника, 12 часов
- подготовка к разбору кейсов, дискуссии (решение задач), 12 часов
- подготовку к промежуточной аттестации, 12 часов

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

Текущий контроль успеваемости

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

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

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

Задача 3.

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

Задача 4.

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

Задача 5.

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

Кейс «Старик и яблоня»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Пример тестовых заданий к промежуточной аттестации

1. Рыночная стоимость капитала фирмы

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

2. Вы положили в сберкассу 8000\$, банк дает 5 % годовых. В конце 4 лет на счете будет:
- а) 10.880\$
 - б) 10.208\$
 - в) 9.728\$
 - г) 9.624\$
3. Стоимость полученных через 5 лет 5000\$ при 10% годовых сегодня составит:
- а) 6200\$
 - б) 620\$
 - в) 3.105\$
 - г) 3.403\$
4. Какова будущая стоимость 1\$, который инвестируется на 10 лет из расчета 12% годовых с ежеквартальным начислением сложного процента?
- а) 3.25\$
 - б) 2.93\$
 - в) 3.26\$
 - г) 2.30\$
5. Допустим, что у Вас есть «вечная» облигация с купоном 72 \$ в год и Ваша норма рентабельности 12%. Какова истинная стоимость облигации ?
- а) 60\$
 - б) 166,67\$
 - в) 600\$
 - г) 1.666,67\$
6. Если инвестор покупает бескупонную облигацию и будет ждать срока погашения, рентабельность будет зависеть от:
- а) цены покупки
 - б) от процентных платежей
 - в) от стоимости погашения
 - д) от всего перечисленного
7. Когда процентные ставки растут, цены на облигации будут:
- а) расти
 - б) не изменятся
 - в) упадут
 - г) будут колебаться
8. Инвестор покупает обыкновенную акцию с дивидендом 8% годовых и ожидаемым ростом 10%. Рентабельность сделки составит:
- а) 8%
 - б) 10%
 - в) 18%
 - г) требуется дополнительная информация

Шкала оценивания экзаменационного теста

Тест содержит 15 вопросов

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

Таблица 6

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Ю. Бригхем, Дж. Хьюстон. Финансовый менеджмент. ПИТЕР, 2016 г.
2. Лимитовский, М. А. «Корпоративный финансовый менеджмент» Москва : Издательство Юрайт, 2019
3. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика, Проспект, 2023.
4. Ван Хорн Дж. Основы финансового менеджмента. Перевод с английского — М.: Диалектика, 2020.
5. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами. Перевод с английского — М.: Вильямс, 2020.
6. Синицкая Н. Я. Финансовый менеджмент. М.: Юрайт. 2024
7. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

8. Поздняков В.Я., Поздняков В.Я., Прудников В.М. Производственный менеджмент. Учебник. М.: Инфра-М. 2026 412 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. И.Я. Лукасевич, П.Е. Жуков Международный финансовый менеджмент, 2020 Кнорус
2. Ю.Ф. Бригхем, М.С. Эрхардт, Финансовый менеджмент, 2009 Питер
3. Ричард Брейли, Стюарт Майерс, Принципы корпоративных финансов. Изд-во: Вильямс, 2019
4. Шевченко И.Г. Хаос и капитал. — М.: «Теис». 2009.
5. Р.С. Хиггинс, Финансовый анализ: инструменты принятия бизнес-решений, Изд-во: Вильямс, 2007

7.3. Интернет-ресурсы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины **Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и** **проведения промежуточной аттестации.**

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

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

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

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

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

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

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

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Системные изменения в условиях давления и
ограничений**

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

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

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Теслинов Андрей Георгиевич

(Ф.И.О.)

Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	14
7.1. Основная литература	14
7.2. Дополнительная литература	14
7.3. Интернет-ресурсы	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать:

- сущность процесса проведения организационных изменений
- теоретические основы закономерностей организационного развития и проведения организационных изменений
- тенденции организационного развития в контексте различных фаз жизненного цикла

уметь:

- анализировать деловые ситуации и давать рекомендации по конкретным примерам осуществления организационных преобразований
- применять на практике основные положения концепций комплексного управления качеством, реинжиниринга, внутреннего и внешнего бенчмаркинга, самообучающейся организации

владеть навыками:

- применения различных методов и инструментов осуществления организационных преобразований
- применения различных техник преодоления сопротивления сотрудников при осуществлении организационных преобразований
- использования различных подходов к преобразованию корпоративной культуры компании

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-5. Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	Знать: – новые формы организации управления: сетевые, стратегические альянсы, государственно-частное партнерство, корпоративные сообщества	Уметь: – формировать стратегии и тактики развития организации – проводить анализ системы управления в компании и вырабатывать на основании выводов рекомендации по улучшению ситуации	Владеть: - методикой оценки системы управления - разработкой сценариев развития организации

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 48 академических часов.

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

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

Дисциплина «Организационное развитие и управление изменениями» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме экзамена. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамен).

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

**Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		28	
Промежуточная аттестация	форма	Э(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		48	

Таблица 3

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

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			28
Промежуточная аттестация	форма		Э(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			48

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение. Модель организационног о дизайна.	6	2	2			4						
2.	Общие принципы осуществления организационны х изменений.	6	2	2			4						
3.	Управление организациями при смене стадий жизненного цикла (по Грейнеру и Адизесу).	8	4			4	4						К
4.	Изменения организационно й культуры при смене фаз жизненного цикла	8	4	2		2	4						К
5.	Методы и инструменты диагностическог о обследования организации	8	4	2		2	4						К
6.	Методы и инструменты организационног о развития	6	2			2	4						К
7.	Проведение организационны х изменений с использованием инструментов современных концепций управления	6	2			2	4						КР
Итого:		48	20	8		12	28						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э (Т)

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практикум (П), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т) и др.

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение. Модель организационног о дизайна.	6						2	2			4	
2.	Общие принципы осуществления организационны х изменений.	6						2	2			4	
3.	Управление организациями при смене стадий жизненного цикла (по Грейнеру и Адизесу).	8						4			4	4	К
4.	Изменения организационно й культуры при смене фаз жизненного цикла	8						4	2		2	4	К
5.	Методы и инструменты диагностическог о обследования организации	8						4	2		2	4	К
6.	Методы и инструменты организационног о развития	6						2			2	4	К
7.	Проведение организационны х изменений с использованием инструментов современных концепций управления	6						2			2	4	КР
Итого:		48						20	8		12	28	
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э (Д)

² Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практикум (П), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т) и др.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Модель организационного дизайна. Понятие «организационной способности». Управление изменениями методом «Организационного развития»	Модель организационного дизайна. Симптомы проблем организационного дизайна. Организационная способность как источник конкурентоспособности организации. Управление изменениями методом «Организационного развития».	
Тема 2. Общие принципы осуществления организационных изменений. Модель принятия решений об организационных изменениях. Стадии организационных изменений.	Экспресс-анализ текущего положения компании, ее потенциала. Фазы проведения изменений: размораживание – изменения – замораживание. Модель принятия решений о проведении организационных изменений. Основные шаги процесса Организационного Развития. Основные фазы изменений (по К.Левину). Кривая перемен Д.Дак: основные закономерности изменения морального духа организации при проведении организационных изменений. Определение причин сопротивления изменениям. Основные методы преодоления сопротивления при проведении организационных изменений. Определение степени вовлечения сотрудников в процесс принятия решений об организационных изменениях. Роль руководителя в процессе проведения организационных изменений. Определение масштабности организационных изменений.	
Тема 3. Управление организациями при смене стадий жизненного цикла (по Грейнеру и Адизесу). Изменение структуры организации при смене стадий жизненного цикла. Изменения в корпоративной культуре.	Концепция жизненного цикла организации. Основные стадии жизненного цикла, их характеристики. Возможности выхода из кризиса на каждой стадии жизненного цикла организации. Применение концепции жизненного цикла при проведении диагностического обследования компании. Типы структур организации и их соответствие стадиям жизненного цикла. Модели управления дивизионами (стадии делегирования и координации). Управление компанией на стадии сотрудничества. Ситуационные факторы, влияющие на внедрение матричного управления.	Кейс «Питермен» - 2 час. Промежуточное контрольное задание - «Обувная корпорация штата Иллинойс»- 2 час.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	Принципы управления матричной организацией. Управление проектами как основа матричного управления. Понятие «горизонтальной организации». Причины и методы развития горизонтальной организации. Многомерность в системе управления крупными компаниями.	
Тема 4. Изменения организационной культуры при смене фаз жизненного цикла	Типы управления: механическая и органическая организации. Факторы, влияющие на степень «механистичности» системы управления. Понятия дифференциации и интеграции деятельности отдельных частей организации. Уровни организационной культуры. Лидерство, эффективность и идея управления в организациях с разными типами организационной культуры. Проблемы изменения организационной культуры.	Кейс «Компания Эверест»- 2 час.
Тема 5. Методы и инструменты диагностического обследования организации	Диагностика «Разрыва» между желаемым и текущим состояниями организации: методы и последовательность шагов. Виды информации, необходимой для принятия решений об организационных изменениях. Методы сбора и анализа информации. Диагностика взаимоотношений с окружающей средой. Диагностика различных блоков управления. Диагностика процессов. Определение ключевых факторов успеха. Построение организации на основе процессов.	Кейс «Cascade Valley Hospital» - 2 час.
Тема 6 . Методы и инструменты организационного развития	Понятие «агента изменений». Роль агентов изменений и навыки, которыми они должны обладать. Роль консультанта и виды консультационных услуг при проведении изменений. Техника Организационного Развития. Метод номинальной группы. Техника анализа силового поля. Тренинги по развитию навыков командной работы. Использование Решетки Управления при оценке профессиональных качеств менеджеров.	Промежуточное контрольное задание: кейс «Металлург» – 1 и 2 части, 2 часа.
Тема 7. Проведение организационных изменений с использованием инструментов современных концепций управления	Изменение организационного дизайна при смене стратегических приоритетов. Управление изменениями, нацеленными на повышение стоимости компании. Управление изменениями, нацеленными на повышение качества работы компании. TQM. Основные	Курсовая работа: Применение современных концепций управления на примерах действующих компаний – 2 часа.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	компоненты системы Всеобщего управления качеством. Программа организационных изменений при внедрении TQM. Управление изменениями с целью радикального улучшения основных показателей деятельности компании. Основные положения реинжиниринга. Примеры типичных процессов, подлежащих реинжинирингу. Примерная программа изменений при проведении реинжиниринга. Внешний бенчмаркинг и внутренний бенчмаркинг. Методы, используемые для организации внешнего и внутреннего бенчмаркинга. Примерная программа организационных изменений при осуществлении внутреннего и внешнего бенчмаркинга. Создание компании нового типа. Самообучающаяся организация. Способность к самообучению организации. Основные управленческие задачи при создании самообучающейся организации. Характеристики самообучающейся компании. Двойная петля обучения. Примерная программа мероприятий при создании самообучающейся организации.	

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Изучение и повторение лекционного материала и материалов учебников
- Подготовку к промежуточной аттестации
- Домашние контрольные работы:
- Курсовая работа «Моделирование организационного дизайна компании».

Проект предполагает групповую работу (в группе 3-4 слушателя). Для выполнения проекта группа выбирает сферу и масштаб деятельности предполагаемой компании, собирает информацию о деятельности схожих компаний, анализирует данные о возможном внешнем окружении компании, определяет возможную стадию жизненного цикла и тип организационной культуры, делает рекомендации по дальнейшему развитию компании.

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

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

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

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Системный подход к определению термина «организация».
2. Модель «Звезды» как отображение совокупности блоков управления в организации.
3. Вертикальные и горизонтальные связи в процессе координации.
4. Понятие «организационная культура». Составляющие организационной культуры.
5. Характеристики людских ресурсов организации.
6. Основные положения классического подхода к анализу организаций.
7. Подход к изучению организации на основе теории человеческих отношений.
8. Основные переменные, влияющие на организационный дизайн, с точки зрения ситуативного подхода.
9. Основные черты механистических организаций и условия их эффективности.
10. Основные черты органических организаций и условия их эффективности.
11. Основные характеристики, достоинства и недостатки простой организационной структуры.
12. Основные характеристики, достоинства и недостатки функциональной организационной структуры.
13. Основные характеристики, достоинства и недостатки дивизионной организационной структуры.
14. Основные характеристики, достоинства и недостатки матричной организационной структуры.
15. Понятие «гибридной организационной структуры»
16. Концепция жизненного цикла Л.Грейнера.
17. Концепция жизненного цикла И. Адизеса.
18. Основные характеристики фаз жизненного цикла.
19. Условия перехода компании из стадии «Директивное развитие» в стадию «Сотрудничество».
20. Зависимость организационного дизайна от характера окружающей среды.
21. Понятия «дифференциации» и «интеграции».
22. Типы организационной культуры по классификации Камерона и Куинна.
23. Уровни организационной культуры по Э.Шейну.
24. Критерии организационной эффективности.
25. Понятие «горизонтальной организации».
26. Методы создания горизонтальной организации.
27. Процессно-ориентированные организации, цели и способы их создания.
28. Основные положения концепции TQM.
29. Основные положения концепции реинжиниринга.
30. Основные положения концепции внутреннего бенчмаркинга.

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

Нынешняя организационная культура (какой Вы ее видите сегодня).

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных ответа. Распределите баллы 100- балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов дайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию.

Например: А – 55, Б – 20, В – 20, Г – 5. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма поставленных вами баллов равна 100.

1 . Важнейшие характеристики <i>нынешней</i> Компании:		
А	Организация подобна большой семье и уникальна по своим особенностям. Люди выглядят имеющими много общего.	
Б	Организация очень динамична и проникнута новаторством, люди готовы жертвовать собой и идти на риск	
В	Организация ориентирована на результат. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели. Главная забота – добиться выполнения задания.	

Г	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются жесткими процедурами.	
	Всего	100
2. Стиль руководства, принятый в настоящее время в организации, характеризуется:		
А	Заботой руководителя о подчиненных, которые знают, что к нему можно обратиться за помощью в трудную минуту	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы	
В	Высокой требовательностью, твердым стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Г	Четкой организацией и размеренным порядком.	
	Всего	100
3. Управление наемными работниками в настоящее время		
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	
Б	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самостоятельности	
В	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	
Г	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
	Всего	100
4. Организацию связывает сегодня в единое целое:		
А	Преданность делу и взаимное доверие.	
Б	Приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах.	
В	Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи, агрессивность и стремление к победе.	
Г	Формальные правила и официальная политика, стремление поддерживать плавный ход деятельности организации.	
	Всего	100
5. Стратегические цели сегодня		
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
Б	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	
В	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Г	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	
	Всего	100
6. Критерии успеха сегодня		
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
Б	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	
В	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	
Г	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	
	Всего	100

Итоговый тест содержит 15 вопросов

Шкала оценивания

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

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

1. И.К. Адизес. Управление жизненным циклом корпорации. СПб,; Питер, 2017.
2. Адизес И.К. «Управляя изменениями». Манн, Иванов и Фербер, 2017 г.
3. Степнова С.И. «Управление организационным развитием» М., Издательство URSS, 2019 г.
4. Теслинов А.Г., Теслинова Е.А., Управляй решениями. Как думать, чтобы решать и действовать., Флинта, 2024 г.
5. Теслинов А.Г., Протасова И.А., Образование по-взрослому. Дух андрагогики развития., Флинта, 2025 г.
6. Спивак В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
7. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
8. Маринович В.В., Мышление предпринимателя. Мысли, ведущие к результату., Питер, 2026.

7.2. Дополнительная литература.

1. Крис Арджирис. Организационное научение. М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. - М.: Эксмо, 2011.

3. Уильям Бриджес. Управление компанией в период структурных изменений. М.: Вильямс, 2007.
4. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. Учеб.пособие. М.: Дело, 2003.
5. Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство деловой среде. СПб.: 2004.
6. Д. Д. Дак. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Р. Дафт. Теория организации. М.: Юнити, 2006.
8. Питер Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. М., Вильямс, 2007.
9. Джон П. Коттер. Впереди перемен. М.:Олимп-Бизнес, 2007.
10. Питер Сенге,Арт Клейнер, Шарлотта Робертс, Ричард Росс, Джордж Рот, Брайан Смит. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
11. Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб, Питер, 2008.
12. Свен Шембрис, Иоахим Геррманн. Управление качеством. М.: Омега-Л, SmartBook, 2008.

7.3. Интернет-ресурсы.

1. <http://management.about.com/cs/people/a/MngChng092302.htm>
2. <http://www.work911.com/managingchange/index.htm>
3. <http://management.about.com/cs/a.htm>
4. http://www.managementhelp.org/org_thry/life_cyc/cycl_ldr.htm
5. <http://www.referenceforbusiness.com/small/Op-Qu/Organizational-Life-Cycle.html>
6. http://www.markus.spb.ru/navalochnaya/upr_izm.shtml

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины **Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и** **проведения промежуточной аттестации.**

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- звуковые колонки;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории;
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски);
- возможность расстановки столов для работы в командах;

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

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

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

- Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент и стратегический анализ

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Давидович Олег Георгиевич

(Ф.И.О.)

Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	15
7.1. Основная литература	15
7.2. Дополнительная литература	16
7.3. Интернет-ресурсы	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	16

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-3. Способность разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей ПК-2 Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Знать - сущность преобразований в компаниях; - субъекты и объекты изменений и развития в компаниях	Уметь - разрабатывать бизнес-модели; - проводить анализ системы управления в компании и вырабатывать на основании выводов рекомендации по улучшению ситуации	Владеть - методами менеджмента; - навыками разработки сценариев развития организации

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 56 академических часа.

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

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видео-уроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видео-урок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – тестирование, дискуссия, кейсы. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

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

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

**Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		56	

Таблица 3

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

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			36
Промежуточная аттестация	форма		3(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			56

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	6	2	2			4						Д
2.	Внешнее окружение.	6	2	2			4						Т
3.	Внутреннее окружение.	8	4	2		2	4						Д
4.	Стратегии бизнес-уровня	8	4	2		2	4						Т
5.	Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	6	2			2	4						Д
6.	Стратегии корпоративного уровня	6	2			2	4						Т
7.	Стратегии поглощения и реструктуризации	6	2			2	4						Д
8.	Стратегическое предпринимательство и инновации	10	2			2	8						К
Итого:		56	20	8		12	36						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												Зачет (Т)
	Всего	56	20	8		12	36						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Д – дискуссия, К – кейсы, Т – тестирование и т.д.

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	6						2	2			4	Д
2.	Внешнее окружение.	6						2	2			4	Т
3.	Внутреннее окружение.	8						4	2		2	4	Д
4.	Стратегии бизнес-уровня	8						4	2		2	4	Т
5.	Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	6						2			2	4	Д
6.	Стратегии корпоративного уровня	6						2			2	4	Т
7.	Стратегии поглощения и реструктуризации	6						2			2	4	Д
8.	Стратегическое предпринимательство и инновации	10						2			2	8	К
Итого:		56						20	8		12	36	
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												Зачет (Д)
	Всего	56						20	8		12	36	

² Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), дискуссия (Д), тестирование (Т).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

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

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

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

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника, 10 часов
- подготовку к дискуссии на практических занятиях, 10 часов
- подготовку к промежуточной аттестации, 16 часов.

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

Текущий контроль успеваемости

Примерный перечень вопросов для подготовки к дискуссии и тестированию

1. Выстраивание соответствия между организационной стратегией и культурой (на примере конкретной компании).
2. Построение стратегии связанной диверсификации.

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

Пример кейса

Кейс 1. PSA Peugeot Citroen и мировая автомобильная отрасль

Жан-Марк Галь, отвечающий в компании PSA за управление брендами Peugeot и Citroen, охотно признает, что новый спортивный автомобиль RCZ, который его фирма с большой pompой выпустила на рынок в 2010 году, не станет хитом продаж. В действительности, Галь не планирует продавать более 17 тысяч купе RCZ в год. У модели RCZ другая задача: она отмечает начало кампании по восстановлению позиций французского автопроизводителя в мировой автомобильной индустрии.

В предшествующие годы Peugeot в основном показывал устойчивые результаты, но фирма слишком сильно полагалась всего на три своих легковых модели, плюс популярные на рынке легкие фургоны. Средний возраст машин в продуктовой линейке компании увеличился до 4.2 лет, что довольно много по стандартам отрасли. Рентабельность продаж и рыночная доля компании постепенно съезжали вниз – так же, как и качество машин Peugeot, особенно в сравнении с продукцией амбициозной группы Volkswagen.

Галь говорит, что в течение 2011-2012 годов Peugeot запустит 14 новых моделей, начиная с седана, специально разработанного для китайского рынка, и легкого грузовичка в Бразилии. Компактный минивэн 5008, выпущенный на рынок в октябре 2009 года, заслужил хорошие оценки. Однако еще более важным для компании является новый седан Peugeot 508, который создан на основе концепции, впервые показанной на Женевском автосалоне 2010 года.

Поможет ли все это Peugeot подняться к 2015 году на три ступеньки в рейтинге глобальных автопроизводителей, как надеется Галь, – большой вопрос. Чтобы достичь этой цели, Peugeot должен обойти по объему выпуска Renault, Fiat и либо Suzuki, либо Hyundai. Каждая из этих компаний по итогам 2009 года продала по крайней мере на 500 тысяч машин больше, чем Peugeot. При объеме продаж в 3.2 млн. машин группа PSA Peugeot Citroen занимала в 2009 году седьмое место в мире и второе в Европе. Но она слишком сильно зависит от продаж на вялом европейском рынке (и особенно во Франции). Ее более сильный европейский соперник, Volkswagen Group, реализовал в 2009 году почти вдвое больше автомобилей, причем многие из них – на развивающихся рынках. Германский концерн контролирует четверть быстро растущего бразильского рынка и более чем 17% в Китае, самом крупном автомобильном рынке по итогам 2009 года. PSA, напротив, занимает немногим больше 6% в Бразилии и всего 3% в Китае, поровну разделенных между марками Citroen и Peugeot. Теперь Китай будет получать новейшие разработки Peugeot, а не более старые модели, как это было раньше. Галь рассчитывает, что к 2015 году PSA получит 8% на очень конкурентном китайском рынке.

PSA имеет сильные стратегические позиции в сегменте компактных автомобилей, дизельных двигателей, а также новых экологически чистых технологий, таких как гибридные силовые установки, использующие дизель для движения передних колес и электрические моторы для передачи вращения на заднюю ось. Во время своего двухлетнего пребывания в должности предыдущий глава PSA Кристиан Штрайф снизил издержки и

улучшил качество машин. Он также ускорил выход на рынок новых моделей, что помогло стабилизировать рыночную долю Peugeot в Европе, и создал многообещающий премиальный образ для бренда Citroen. Но Штрайф спровоцировал конфликт тем, что в феврале 2009 года, всего лишь через два дня после согласования с французским правительством займа в 3 млрд. евро, он объявил о сокращении 11 тысяч рабочих мест, в дополнение к 18 тысячам уже уволенных сотрудников. В апреле 2009 года по решению семьи Пежо, которая контролирует 45% голосующих акций PSA Peugeot Citroen, вместо Штрайфа пост исполнительного директора компании занял Филипп Варен.

По сравнению с Renault и Fiat, например, Peugeot является достаточно крупной компанией: в условиях нормального рынка он производит 3.5 млн. автомобилей в год. Это позволяет Peugeot генерировать значительный эффект масштаба, а также запускать множество автомобильных продуктов, объединенных общей платформой. Варен говорит, что он открыт для переговоров об углублении связей в рамках существующих альянсов с компаниями BMW, Ford, Fiat и Mitsubishi, но он прохладно относится к идее полномасштабного слияния с другими автопроизводителями. По его мнению, история показывает, насколько трудно осуществляются международные слияния в автомобильной отрасли. Он также сомневается, что консолидация в Европе возможна по политическим причинам.

Вопрос сейчас состоит в том, сможет ли компания Peugeot догнать упущенное время на развивающихся рынках, на долю которых приходится почти весь рост продаж в автомобильной отрасли.

Вопросы:

- 1. Проведите сканирование ключевых сегментов общего, отраслевого и конкурентного окружения PSA Peugeot Citroen и выделите по 2 основных тенденции на каждом уровне, которые могут в будущем повлиять на работу компании.*
- 2. Укажите, является ли каждая тенденция возможностью или угрозой для PSA Peugeot Citroen и коротко поясните Ваше мнение.*
- 3. Выделите ключевые типы конкурентов в автомобильной отрасли и оцените степень интенсивности соперничества между ними. Коротко объясните, по каким параметрам происходит конкуренция в отрасли.*
- 4. Оцените степень угрозы входа новых игроков в отрасль по выпуску автомобилей. Коротко опишите барьеры входа для новых сборочных компаний и возможные ответные действия со стороны традиционных фирм в отрасли, подобных Volkswagen или Peugeot.*
- 5. Проанализируйте общность рынков и схожесть ресурсов между основными конкурентами в автомобильной отрасли.*

Правила оценивания кейса

Оценка за анализ кейса выводится с учетом следующих параметров Вашего ответа:

1. Логика изложения, здравый смысл.
2. Четкость ответов, их полнота.
3. Ранжирование рекомендаций по их приоритетности.
4. Логика, непротиворечивость выводов и рекомендаций.
5. Убедительность выводов, их обоснование

6. Учет в рекомендациях всех данных, приведенных в кейсе.
7. Правильное использование терминологии.

Основные принципы оценки ответов на вопросы, касающиеся выработки рекомендаций по дальнейшему развитию компании:

Работы оцениваются не по «правильности» рекомендаций, поскольку всегда при принятии стратегических управленческих решений существует ряд альтернатив, каждая из которых имеет свои плюсы и свои минусы. Слушатель вправе выбрать одну из подобных альтернатив, при этом ему нужно аргументировать свою точку зрения.

Оценивается не только и не столько «здравый смысл», но именно аргументация, основанная на теоретических и практических положениях, рассмотренных в ходе изучения дисциплины.

В конечном итоге зачетная работа с кейсом является формой презентации своего мнения, к которой предъявляются все требования по презентациям, в том числе умение убедить собеседника в своей правоте.

Если личное мнение не подкрепляется теоретическими положениями, оценкой ситуации, примерами из практики, то оценить убедительность рекомендаций не представляется возможным.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который выполняется в форме письменного решения кейса.

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Стратегический менеджмент и стратегические инновации.
2. Стратегическая конкурентоспособность и современный конкурентный ландшафт.
3. Глобальная экономика и глобальная конкуренция.
4. Технологии и меняющаяся природа конкуренции.
5. Отраслевая и ресурсная модель обеспечения доходности выше среднего уровня.
6. Стратегические намерения и стратегическая миссия компании.
7. Стейкхолдеры компании. Стратегические лидеры. Стратегия и организационная культура.
8. Уровни внешнего окружения: общее, отраслевое и конкурентное окружение.
9. Демографический, экономический, политико-правовой, социокультурный, технологический и глобальный сегменты общего внешнего окружения.
10. Анализ отраслевого окружения и модель пяти сил конкуренции М. Портера. Угроза новых входов в отрасль, рыночная власть поставщиков и потребителей, угроза замещающих продуктов, интенсивность конкурентного соперничества в отрасли.
11. Внутреннее окружение и стратегическая конкурентоспособность.
12. Виды материальных и нематериальных ресурсов.
13. Ресурсы, способности и ключевые компетенции.
14. Четыре критерия устойчивости конкурентного преимущества.
15. Анализ цепочки создания ценности. Аутсорсинг.
16. SWOT-анализ.
17. Определение целевых групп потребителей.
18. Выбор стратегии бизнес-уровня. Стратегическое соответствие.
19. Виды стратегий бизнес-уровня и границы конкуренции.

20. Стратегия лидерства по издержкам.
21. Стратегия дифференциации.
22. Стратегии фокусирования.
23. Интегрированные стратегии лидерства по издержкам / дифференциации и стратегическая гибкость.
24. Конкурентный анализ: общность рынков и схожесть ресурсов.
25. Инициаторы конкурентных действий и реакций: осознание, мотивация, способность.
26. Вероятность атаки: преимущества первого хода, догоняющие и поздние действия.
27. Вероятность ответных действий: виды конкурентных вызовов, репутация игрока, зависимость от рынка.
28. Конкурентная динамика: рынки с медленным, быстрым и стандартным циклом.
29. Диверсификация и стратегии корпоративного уровня.
30. Низкие уровни диверсификации: стратегии с единственным и доминирующим бизнесом.
31. Стратегии ограниченной связанности, пунктирной связанности, несвязанной диверсификации.
32. Операционная и корпоративная связанность.
33. Несвязанная диверсификация, эффективное размещение капитала и реструктуризация.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. А.К. Ляско. Стратегический менеджмент. Современный учебник. М., ИД «Дело», 2016.
2. И. Альтшулер, «Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали или просто о сложном» М., Дело, 2016 г.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.— СПб.: Питер, 2022.

4. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О., Стратегический менеджмент, Лань, 2023.
5. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024.
6. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
7. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
8. Поздняков В.Я., Поздняков В.Я., Прудников В.М. Производственный менеджмент. Учебник. М.: Инфра-М. 2026 412 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12 изд.— Киев: Вильямс, 2017.
2. Фаэй Л., Рэнделл Р. (ред.) Курс МВА по стратегическому менеджменту, 3-е издание. М., Альпина Бизнес Букс, 2006.
1. Волкогонова О. Д., Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М., Инфра-М, 2007.
2. Панов А. И., Коробейников И. О., Панов В. А. Стратегический менеджмент. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М., Дело, 2007.

7.3. Интернет-ресурсы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление маркетингом

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)—составитель(и):

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



(подпись)

И.В. Качалов
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	Знать: - место маркетинга в системе стратегического управления компанией; - методы количественного и качественного описания рынков; - особенности и методы стратегического маркетинга	Уметь: - анализировать факторы внешней и внутренней среды предприятия; - определять целевых клиентов компании; - находить оптимальную систему организации сбыта в зависимости от целей компании	Владеть навыками: - применения оптимальных маркетинговых инструментов; - разработки маркетинговых стратегий

3. Объем дисциплины

Общий объем дисциплины 44 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/ п	Наименован ие тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основные определения маркетинга	6	3	1		2	3						О
2.	Структура стратегии маркетинга	6	3	1		2	3						О
3.	Маркетинго вая информацио нная система	6	3	1		2	3						О
4.	Покупательс кое	6	3	1		2	3						О

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д)

№ п/ п	Наименован ие тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	поведение												
5.	Сегментиро вание рынка	6	3	1		2	3						Д
6.	Цены и политика ценообразов ания	6	3	1		2	3						Д
7.	Конкуренци я	4	2			2	2						Д
8.	Маркетинго вые коммуникац ии	4	2			2	2						Д
Итого:		44	22	6		16	22						
	Подготовка и сдача экзамена												Э (Т)
	Всего	44	22	6		16	22						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

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

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
		Использование информации
Тема 4. Покупательское поведение	Анализ поведения потребителя. Факторы, влияющие на поведение потребителя. Методы исследования природы мотивации потребителя. Теории мотивации (Фрейда, Герцберга). Иерархия потребностей (Маслоу).	Процесс принятия решения о покупке. Проблема выбора. Реакция на покупку. Значение лояльности потребителя в условиях конкуренции.
Тема 5. Сегментирование рынка	Этапы позиционирования. Дифференцирование товара. Стратегии позиционирования.	Принципы сегментирования. Методы сегментирования. Критерии эффективного сегментирования. Позиционирование товара.
Тема 6. Цены и политика ценообразования	Факторы, влияющие на политику ценообразования. Стратегии компании на рынке. Кривая спроса. Постоянные и переменные издержки.	Методы ценообразования. Реакция потребителей на изменение цен. Реакция конкурентов на изменение цен.
Тема 7. Конкуренция	Типы рынков отраслевой конкуренции. Понятия монополии, олигополии. Стратегия лидера рынка. Стратегия претендента на лидерство и последователей.	Методы анализа деятельности конкурентов. Конкурентные стратегии.
Тема 8. Маркетинговые коммуникации	Рекламная деятельность. Участники рекламной деятельности. Средства коммуникаций. Реклама. Промоушн. PR. Прямой маркетинг. Этапы коммуникативного процесса.	Реклама в СМИ. Основные требования. Виды рекламы в СМИ, специфика, преимущества, недостатки. Пресса. Радио. Телевидение. Наружная реклама. Понятия: sales promotion, public relations, брендинг, direct marketing. Рекламная кампания. Оценка ее эффективности

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

- Самостоятельное изучение разделов курса, 8 часов
- Повторение лекционного материала и материалов учебника, 6 часов
- Подготовка к текущему контролю (решение тестов), 8 часов

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

Текущий контроль успеваемости

Критерии присвоения баллов при опросах.

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

При отсутствии примера, не корректности трактовки, частично ошибочного ответа балл снижается и при не правильных ответах не начисляется.

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

Подготовка дискуссии:

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

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;

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

Вопросы для подготовки к опросам и дискуссиям

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

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

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

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

1. **Критерии содержания эффективного выступления менеджера, отметьте два самых главных**

☐

яркость и эмоциональность

☐

ссылки на проверяемые источники

☐

цифры и факты

☐

интересно и актуально

2. **Начало резкого роста товарной группы чаще всего вызывается (выберите один вариант)**

- ☐ Научными, технологическими и другими инновациями
- ☐ Региональными особенностями

- ☐ Ростом личного дохода жителей свыше некоторой суммы
- ☐ Модой

3. Развитие рынков оригинально, прогнозируя его, нельзя опираться на опыт других стран 3.

(выберите одно утверждение)

☐ Согласен

☐ Не согласен

4. Наибольший процент прибыли от продаж товара компании легче всего формировать

(Правильных ответов может быть более одного, но не обязательно!)

☐ На стадии зрелости товарной группы

☐ На стадии умирания товарной группы

☐ На стадии появления товарной группы

☐ На стадии бурного роста товарной группы

☐ Прибыльность примерно одинакова на всех стадиях жизненного цикла товарной группы

☐ Какие-либо закономерности отсутствуют - прибыль одинакова на любой стадии

5. Укажите наиболее часто встречающееся значение правила Парето для Ведущих покупателей

	доля покупателей	доля покупок
в b2c		
в b2b		
в b2b		

6. Современное определение продающего позиционирования, выберите один вариант

☐ Яркий и привлекательный имидж

☐ Образ, как товар удовлетворяет потребности покупателя лучше конкурентов

☐ Броские и хлесткие лозунги

☐ Оригинальный путь к потребителю

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 20 вопроса.

Количество верно решенных заданий	Оценка
0 - 10	незачтено
11 - 20	зачтено

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Ф. Котлер «Маркетинг от А до Я», М., Альпина Пабlishер, 2019
2. Ф. Котлер, К. Келлер, А. Чернев, Маркетинг менеджмент, 16-е изд., Питер, 2022.
3. Филип Котлер, Основы маркетинга, Диалектика, 2020.
4. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента. Классическое издание, Вильямс 2020.
5. Филип Котлер, Айвен Сетиаван, Хермаван Картаджайя, Маркетинг 6.0, Эксмо, 2024.
6. Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга : учебное пособие для вузов / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общей редакцией Н. Я. Калюжновой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024.
7. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024.
8. Данько, Т. П. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. П. Данько. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
9. Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Пабlishер. 2026 248 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. [Музыкант В.Л.](#), Маркетинговые основы управления коммуникациями, [Эксмо](#), 2009 г.
2. Липсиц И.В., Маркетинг для топ-менеджеров, Эксмо 2016.
3. Хибинг Р., Купер С., Настольная книга директора по маркетингу, Эксмо 2007.
4. Качалов И. Планирование продаж с точностью 90% и выше, Питер, 2008.
5. Манн И., Маркетинг на 100%, ремикс, МИФ, 2019.
6. Музыкант В.Л., Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2ч., ЮРАЙТ, 2021

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.liveretail.ru
2. www.retailer.ru
3. www.e-xecutive.ru
4. www.marketing.spb.ru
5. www.sostav.ru
6. www.kachalov.com
7. www.rbc.ru
8. www.litres.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

- типовая аудитория на 25-40 человек для контактной и самостоятельной работы слушателей
- мультимедийный проектор
- ноутбук или АРМ
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Масюков Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление продажами

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель

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



(подпись)

А.В. Мудрый

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.	Знать - основные понятия и определения процесса продажи - знать основные понятия и определения процесса управления продажами - знать основные подходы к управлению продажам на разных типах рынка - знать типологию каналов продаж - знать место сбытовой политики в системе стратегического управления компанией	Уметь - анализировать основные моменты работающих систем сбыта - уметь находить оптимальную систему организации сбыта в зависимости от целей компании - уметь определять целевых клиентов компании	Владеть навыками - поиска и отбора торгового персонала - владеть навыками практического использования основных элементов управления продажами - владеть навыками аудита системы сбыта

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 40 часов

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основные определения.	7	3			4						
2.	Элементы системы управления продажами	7	3			4						
3.	Управление каналами сбыта	8			4	4					О	
4.	Способы и методы работы с целевыми клиентами.	9			5	4					О	
5.	Работа с торговым персоналом	9			5	4						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации		
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
Итого:		40	6		14	20						
Подготовка и сдача экзамена											Э (Т)	
Всего		40	6		14	20						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Основные определения.	Типология продаж. Типы рынков сбыта (B2C, B2B, B2S, B2NGO). Типология каналов сбыта. Типология способов продаж. Зоны продаж. Четыре типа компаний. Сбытовая политика в стратегии компании. Организационные структуры отделов сбыта. Планирование сбытовой деятельности. Прогнозирование объемов продаж и подготовка бюджетов. Блиц-опрос. Обсуждения – 2 часа	
Тема 2. Элементы системы управления продажами.	Определение целевых клиентов. Используемые каналы сбыта. Управление каналами. Организация и стратегия отдела продаж. Управление отделом продаж. Персональные продажи и управление отношениями. Корректировка системы продаж. Поиск потенциальных клиентов. Обсуждения – 1 час Деловая игра «Плохой отдел продаж» - 1 час. Практикум «Определение целевых клиентов» - 1 час.	
Тема 3. Управление каналами сбыта		Канал сбыта как конкурентное преимущество компании. Методология выбора каналов сбыта. Технология создания и организации канала сбыта. Управление каналами сбыта для достижения целей компании. Показатели деятельности каналов сбыта. Практикум «Каналы сбыта» - 1 час Конкретная ситуация «Проведение аудита системы продаж» - 2 часа. Обсуждения – 1 час.

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Способы и методы работы с целевыми клиентами.		Основные цели и задачи типологии клиентов. Целевые клиенты компании. Типология торговых посредников компании. Типология групп влияния. Определение ЦКГ. Варианты типологии ЦКГ. Основные объекты стимулирования сбыта. Цели и задачи программ стимулирования. Методология создания программ лояльности. Обсуждения – 1 час Кейс «Работа с группами влияния» - 1 час.
Тема 5. Работа с торговым персоналом.		Основные требования к торговому персоналу. Методика подбора персонала. Основные этапы подбора персонала. Определение профиля должности. Способы и методы поиска сбытового персонала. Технологии и техники проведения интервью. Материальные и нематериальные способы мотивации продавцов. Типичные ошибки в работе с торговым персоналом. Практикум «11 способов поиска торгового персонала» - 1,5 часа. Кейс «Как отобрать героев и волшебниц?» - 1,5 часа.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

- самостоятельное изучение разделов курса, 8 часов
- подготовка к текущему контролю, 6 часов
- подготовка и написание проекта, 6 часов

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

Текущий контроль успеваемости

Критерии присвоения баллов при опросах.

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

При отсутствии примера, не корректности трактовок, частично ошибочного ответа балл снижается и при не правильных ответах не начисляется.

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

Список вопросов для подготовки к опросам:

1. Приведите примеры каналов сбыта.
2. Какова типология способов продаж.

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен **экзамен**, который проводится в форме *защиты проекта*. Для слушателей, не сдавших экзамен, экзамен проводится в режиме домашнего задания (эссе на выбранную тему) с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Примерные темы проектов

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

Методические рекомендации по работе над проектом:

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

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

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.

4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Иванова С., Все об управлении продажами, Альпина, 2014.
2. Сьюэлл Карл, Браун Пол: Клиенты на всю жизнь, МИФ, 2023.
3. Филипп Котлер, К. Келлер, А. Чернев, Маркетинг менеджмент, 16-е изд., Питер, 2022
4. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента. Классическое издание, Вильямс 2020
5. Оуэн Ричард, Брукс Лаура «Сервис, который приносит прибыль», Манн, Иванов и Фербер, 2016
6. Евгений Жигилий: Мастер звонка. Как объяснять, убеждать, продавать по телефону, МИФ, 2020.
7. Бернард Марр: Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер, Лаборатория знаний, 2021.
8. Шумилин А., Иванова Т., Карты, деньги, фитнес-клуб. Практическое руководство для менеджеров по продажам, Альпина Паблишер, 2024.
9. Коммерческая деятельность : учебник и практикум для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
10. Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 248 с.;
11. Балахнин И. Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности / Практическое пособие. Дополнительное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 112 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. Бакшт К., Построение отдела продаж, Питер, 2019.
2. Майкл Портер, Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов, Smart Reading, 2020.
3. Лукич Р., Управление отделом продаж, Добрая книга, 2012.
4. Трусов Г., Сами придут, сами купят, М.: Эксмо, 2012
5. Бернард Марр, Искусственный интеллект на практике. 50 кейсов успешных компаний, Манн, Иванов и Фербер, 2020

6. Розанн Л.Спиро, Управление продажами, ИД Гребенников, 2005.
7. Терехин К., Книга коммерческого директора, Питер, 2005.
8. Жалило Б., Книга директора по сбыту, Питер, 2006.
9. Иванова С., Искусство подбора персонала, Альпина, 2008.
10. Лоуренс Дж. Фридман, Новые каналы сбыта, Эксмо, 2007.

7.3. Интернет-ресурсы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

- Мультимедийный курс «Портфель Директора Управление Сбытом», Учебный Центр SRC
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Коммуникации в сфере маркетинга

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель



Ольга Сергеевна Денисова

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

(подпись)

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.	Знать: - основные понятия маркетинга и инструменты маркетинга - основную идеологию CRM систем, а также возможности современного программного обеспечения; - основные методы маркетинговых исследований, их инструментальные возможности и ограничения	Уметь: - самостоятельно формулировать проблемы, строить цели и ставить задачи построения эффективных стратегий маркетинговых коммуникаций с использованием современных инструментов маркетинга - проводить комплексный и ситуационный анализ социальных процессов современных рынков обществ потребления - разрабатывать маркетинговые проекты на предприятии (связанные с проведением исследований, креативных и медийных тендеров, оценкой результатов)	Владеть - навыками разносторонних аналитических инструментов в приложении к решению конкретных задач маркетинговых коммуникаций - навыками использования знаний об инструментах и методах маркетинга для разработки реальных маркетинговых проектов

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 48 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		24	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		48	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение в курс. Основные понятия.	2	1	1			1						
2.	Количественны е методы маркетинговых исследований.	3	1	1			2						ПЗ
3.	Качественные методы и портрет потребителя.	5	2	2			3						ПЗ
4.	Основы брендинга. Конструировани е инфограммы.	5	2	2			3						К
5.	Каналы передачи сообщения. Маркетинг аутентичности.	5	2	2			3						
6.	Оценка эффективности рекламы.	7	4			4	3						ПЗ
7.	Управление маркетинговой деятельностью и CRM	7	4			4	3						К
8.	Нейминг и исследование внимания.	7	4			4	3						
9.	Суггестивные методы в рекламе.	7	4			4	3						
Итого:		48	24	8		16	24						
	Подготовка и сдача зачета												3 (Т)
Всего		48	24	8		16	24						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практическое задание (ПЗ) и др.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение в курс. Основные понятия.	Маркетинговые исследования. Формулировка целей и задач исследования. Результаты исследования. Выбор методов исследования. Понятие маркетинговых коммуникаций. Комплекс маркетинговых коммуникаций. Основные недостатки коммуникации. Характеристики рынка и оценка производителя и потребителя. Основные ошибки при подготовке и формировании коммуникаций производителем или продавцом.	
Тема 2. Количественные методы маркетинговых исследований.	Понятие продвижения товара. Средства продвижения. Организация продвижения. Планирование продвижения. Методы изучения потребительского рынка. Методы изучения Интернет-рынка. Средства сбора информации. Основные виды сетевой рекламы.	Решение и обсуждение практических задач – 1 час Учебная игра по теме «экспертный опрос». 1 час.
Тема 3. Качественные методы и портрет потребителя.	Портрет потребителя. Потребительские мифы. Стереотипы. Доминанты. Табу. Понятие контекстной сегментации. Использование качественных методов исследования потребителя. Формы и инструменты исследований потребителя.	Решение и обсуждение практических задач – 1 час Практикум: Практическое применение теории по построению портрета потребителя - 1 час
Тема 4. Основы брендинга. Конструирование инфограммы.	Описание свойств товара. Описание ДНК бренда по трем составляющим (легенда, ценности, эстетика). Позиционирование продукта. Медиа стратегия. Использование инфограммы для оценки маркетинговых возможностей компании и создания маркетингового плана.	Обсуждения – 1 час Кейс: Теория построения многоуровневой коммуникации с потребителем. - 1 час Обсуждения – 2 час
Тема 5. Каналы передачи сообщения. Маркетинг аутентичности.	Структура маркетингового сообщения. Элементы структуры маркетингового сообщения (SABONE). Характеристики каналов продвижения. Креативная стратегия. Специфика построения рекламного сообщения. Формирование рекламных сюжетов. Цвет как художественное средство восприятия в рекламе. Формообразование синтетической рекламы. Художественные средства гармонизации формы (соподчинение,	

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	контраст, пропорция, симметрия и асимметрия, масштаб, динамика и статика). Типы композиций в статичной рекламе. Приемы стимулирования потребителей для формирования коммуникаций.	
Тема 6. Оценка эффективности рекламы.		Реклама как экономический и социокультурный феномен. Функции рекламы в обществе: экономические, социальные, суггестивные, защитные, адаптационные и эстетические. Типы и виды рекламы. Наружная реклама, реклама на транспорте, витринная реклама, печатная реклама и синтетические виды рекламы (кино-, радио- и телереклама). Принципы формирования рекламы. Подготовка рекламных коммуникаций. Подготовка, формирование и представление рекламных материалов. Практикум: Математические модели и качественные методики. – 2 часа
Тема 7. Управление маркетинговой деятельностью и CRM		Системы управления проектами, ресурсами и маркетингом. Системы, охватывающие основные сферы управления взаимоотношениями с клиентами и организации внутренних процессов компании. Эффективные инструменты для управления продажами. Автоматизация внутренней и внешней сервисной службы предприятия. Системы для организации эффективной работы с телефонными звонками. Реализация высокоэффективных программ лояльности. Практикум: Российская управленческая практика маркетинга. – 1 час. Решение кейса «Маркетинговая политика компании МАН». - 1 час
Тема 8. Нейминг и исследование внимания.		Конструирование имиджа. Характеристики видов имиджа. Этапы продвижения названия организаций и лидеров на рынке. Фирменный стиль. Создание и поддержание позитивного образа фирмы. Элементы, входящие в систему фирменного стиля. Практикум: Методы подбора названий и исследование эффективности рекламы – 2 часа.
Тема 9. Суггестивные методы в рекламе.		Реклама как элемент массовой культуры. Поведенческие стереотипы

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
		человека, относящиеся к сфере бессознательного психического. Специфические сигнальные знаки рекламы. Анализируемый текстом ритм мозга и вызываемые им эмоции. Наличие в тексте суггестии и уровень его позитивной или негативной энергетики. Цветовая окраска текста. Практикум: Практический разбор суггестивных методик в креативе на примере реальных роликов – 2 часа.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

- Самостоятельное изучение разделов курса, 12 часов
- Повторение лекционного материала, подготовка к практическим заданиям и разбору кейсов, 12 часов

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

Текущий контроль успеваемости

Практические задания

- ✓ Учебная игра по теме «экспертный опрос».
- ✓ Практикум: Практическое применение теории по построению портрета потребителя
- ✓ Практикум: Математические модели и качественные методики.
- ✓ Практикум: Российская управленческая практика маркетинга. – 1 час.
- ✓ Практикум: Методы подбора названий и исследование эффективности рекламы
- ✓ Практикум: Практический разбор суггестивных методик в креативе на примере реальных роликов

Решение кейсов

- ✓ Решение кейса: Теория построения многоуровневой коммуникации с потребителем
- ✓ Решение кейса «Маркетинговая политика компании МАН».

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Сформулировать цель исследования
2. Сформулировать задачи исследования
3. Подобрать методы исследования, написать техническое задание на исследование.
4. Сформулировать результаты исследования.

5. Описание функциональных свойств продукта, которые Вы поместили бы в раздел «Инфограмма».
6. Описание ДНК бренда по трём составляющим.
7. ДНК (Легенда)
8. ДНК (Ценности)
9. ДНК (Эстетика)
10. Пожалуйста, кратко опишите портрет потребителя по каждому из параметров, указанных ниже.
11. Потребительские мифы
12. Стереотипы
13. Доминанты
14. Табу
15. Постройте контекстную сегментацию
16. Пожалуйста, развёрнуто опишите основы позиционирования продукта
17. Пропишите, пожалуйста, структуру маркетингового сообщения и раскройте её по каждому из элементов (SABONE).
18. Укажите, пожалуйста, какие каналы продвижения Вы планируете использовать?
19. Опишите, пожалуйста, медиа стратегию.
20. На основании своих выводов из обеих частей задания по курсу, опишите, пожалуйста, креативную стратегию (концепцию продвижения).

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Романов А.А., Синяев И.М., Поляков В.А., Маркетинговые коммуникации, М., ИНФРА-М, 2016.
2. Игорь Манн: Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов, МИФ, 2019.
3. Евгений Ромат, Дмитрий Сендеров, Маркетинговые коммуникации, Питер, 2018.
4. Христо Кафтанджиев: Интегрированные маркетинговые коммуникации, Гуманитарный центр, 2021.

5. Григорян Е.С., Маркетинговые коммуникации. Учебник, Инфра-М, 2020.
6. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / С. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024.
7. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. Н. Голубкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024.
8. Абаев А.Л. Маркетинговые коммуникации категории товаров и услуг: учебник /А. Л. Абаев, В. А. Евстафьев, Д. И. Кудрявцева, М. А. Тюков. М.: ИТК «Дашков и К°». 2026 944 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования, Новосибирский государственный университет, Компания Intelsib, 2020
2. Малхотра, Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, М.: ИД «Вильямс», 2016.
3. Трусев Г.Л. «Сами придут, сами купят», М.: «Эксмо», 2012.
4. Джон Коттер, Холгер Ратгебер. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений, Эксмо, 2008
5. Иванов М.А., Шустерман Д.М., Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса, М.: Альбина Паблишер, 2006

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.sostav.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

- SPSS или MS Excel
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегии маркетинга

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель



Ольга Сергеевна Денисова

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

(подпись)

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами освоения дисциплины «Стратегии маркетинга» являются знание основных категорий, понятий, инструментов стратегического маркетинга, умение анализировать рыночные параметры, умение применять полученные для решения практических задач навыки определения стратегических целей, разработки маркетинговой стратегии в соответствие со стратегическими целями организации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	Знать: - сущность стратегического маркетинга; - особенности и методы стратегического маркетинга; - принципы стратегического маркетинга.	Уметь: - ориентироваться на рынке среди конкурентов; - осуществить анализ рыночных параметров; - разрабатывать стратегии маркетинга - применять полученные знания на практике в сфере управления рыночными процессами, их регулирования и исследования	Владеть навыками: - разработки маркетинговых стратегий в соответствие со стратегическими целями организации - разработки системы маркетинговых планов

3. Объем дисциплины

Общий объем дисциплины 48 часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		24	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		24	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		48	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы.	8	4	4			4						
2.	Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга	8	4	4			4						
3.	Стратегический и операционный маркетинг.	8	4			4	4						
4.	Разработка маркетинговой стратегии компании.	8	4			4	4						
5.	Базовые маркетинговые стратегии.	8	4			4	4						
6.	Стратегические матрицы.	8	4			4	4						
Итого:		48	24	8		16	24						
	Подготовка и сдача зачета												3 (Т)
	Всего	48	24	8		16	24						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы.	Понятие конкуренции. Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия. Виды конкурентов. Факторы, определяющие поведение отраслевых конкурентов. Барьеры выхода в отрасль. Модель пяти конкурентных сил. Типология конкурентных ситуаций.	Кейс. Разбор и обсуждение – 2 часа
Тема 2. Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга	Конкурентоспособность и конкурентное преимущество. Рыночная сила. Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства. Виды конкурентных преимуществ по периоду действия. Виды конкурентной борьбы. Конкурентные стратегии. Виды атакующих стратегий. Стратегии последователей. Стратегии специалиста по направлению специализации.	Мини кейсы. Разбор и обсуждение – 2 часа
Тема 3. Стратегический и операционный маркетинг.	Роль и задачи стратегического маркетинга. Этапы планирования. Детерминанты стратегического маркетинга. Этапы разработки маркетинговой стратегии компании. Операционный маркетинг. Этапы оперативного контроля.	Практические задачи. Обсуждения – 2 часа
Тема 4. Разработка маркетинговой стратегии компании.	Разработка миссии и определение цели фирмы. Стратегический анализ и диагностика. Стратегический выбор. Разработка стратегии. Определение механизма контроля.	Кейс. Практическая задача. Обсуждения – 4 часа
Тема 5. Базовые маркетинговые стратегии.	Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Особенности стратегии лидерства за счет экономии на издержках. Стратегия дифференциации. Особенности стратегии дифференциации. Стратегия специализации. Особенности стратегии специализации. Стратегии роста. Интенсивный рост. Интеграционный рост.	Кейс. Практическая задача. Обсуждения – 4 часа
Тема 6. Стратегические матрицы.	Маркетинговая стратегическая матрица Модель «Продукт - рынок» (матрица Ансоффа). Модель «Доля рынка - рост рынка» (портфолио-анализ, матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ)). Матрица АДЛ. Модель «Привлекательность рынка -преимущества в конкуренции» (матрица Мак-Кинзи и General Electric (GE)). Преимущества и недостатки стратегических моделей.	Практические задачи. – 2 часа

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

- самостоятельное изучение разделов курса, 8 часов
- подготовка к текущему контролю (решение практических задач, кейсов), 8 часов
- повторение лекционного материала, 8 часов

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины «Стратегии маркетинга» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменной итоговой работы.

Итоговая оценка складывается из оценки по зачетному заданию и оценки текущей работы слушателя на занятиях в аудитории.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации:

1. Охарактеризуйте сущность конкуренции.
2. Какое влияние оказывает конкуренция на фирму?
3. Какие факторы конкуренции оказывают негативное воздействие на маркетинговую деятельность фирмы, а какие – позитивное?
4. Каких принципов должны придерживаться фирмы, находясь в разных конкурентных ситуациях?
5. Какие факторы влияют на внутренний потенциал фирмы?
6. Какова роль конкуренции в деятельности фирмы?
7. Какова роль выбора посредников в деятельности фирмы?
8. Охарактеризуйте модель пяти конкурентных сил.
9. Дайте понятие конкурентной борьбы.
10. Дайте понятие конкурентных преимуществ, конкурентоспособности товара, конкурентоспособности фирмы.
11. Какие факторы характеризуют рыночную силу фирмы?
12. Каких принципов конкурентоспособности должны придерживаться фирмы в процессе планирования маркетинговой деятельности?
13. Какие факторы влияют на конкурентоспособность фирмы?
14. Какие факторы влияют на конкурентоспособность товара?
15. Охарактеризуйте типы конкурентных стратегий.
16. Охарактеризуйте концепцию стратегического маркетинга.
17. Охарактеризуйте плановый характер функционирования маркетинга.
18. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
19. Какова цель и основные задачи операционного маркетинга?
20. Каковы задачи маркетингового контроллинга?
21. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
22. Каковы основные отличия миссии от целей
23. Какова цель и основные задачи стратегического анализа.
24. Какие рыночные параметры рассматриваются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды.
25. Какие методические инструменты применяются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды, цель их применения.
26. Назовите цель применения модели фирмы.
27. Какова цель и основные задачи маркетингового контроля?
28. Приведите классификацию базовых маркетинговых стратегий.
29. Приведите классификацию стратегий роста.
30. Объясните разницу между интенсивным и интеграционным ростом.
31. Каковы особенности применения стратегий роста?
32. В чем заключается маркетинговая идея стратегии специализации?
33. Может ли стратегия специализации одновременно ориентироваться на лидерство по издержкам и на дифференциацию?
34. В чем заключается сущность горизонтальной интеграции?

35. В чем заключаются достоинства и недостатки каждой стратегической матрицы?
 36. Какие рыночные параметры используются при построении стратегических матриц?
 37. Каковы особенности практического применения матриц?

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Дэвид В. Кревенс Стратегический маркетинг, - Вильямс, 2016.
2. Гришина В.Т. Маркетинговые исследования – М.: Изд-во «Вузовский учебник», 2021.
3. Фарахутдинов Ш.Ф.: Современные тенденции и инновационные методы в маркетинговых исследованиях. Учебное пособие, Инфра-М, 2021.
4. Карл Сьюэлл, Пол Браун, Клиенты на всю жизнь, Манн, Иванов и Фербер, 2024
5. Дарелл Хафф Как лгать при помощи статистики – М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2018.
6. Карпова С.В., Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024
7. Ахметов К. 50 кейсов, которые изменили маркетинг. М.: Альпина ПРО. 2026 256 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. Джон Коттер, Холгер Ратгебер. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений, Эксмо, 2008.
2. Г.Л. Трусов «Сами придут, сами купят», М.: Эксмо, 2012.
3. Александра Хорват, «Дайте жалобную книгу! Как заработать больше, используя обратную связь от клиентов», Альпина, 2024
4. Иванов М.А., Шустерман Д.М. «Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса». М.: Альбина Паблишер, 2003.
5. Максим Недякин, Превосходя ожидания, Эксмо, 2018
6. Дэй Д. Стратегический маркетинг. — М.: Изд-во Эксмо, 2005.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.sostav.ru
2. www.marketing.spb.ru
3. www.kachalov.com
4. www.rbc.ru
5. www.liveretail.ru
6. www.sostav.ru
7. www.rbc.ru
8. www.retailer.ru
9. www.e-xecutive.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

- SPSS или MS Excel
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Предпринимательство

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

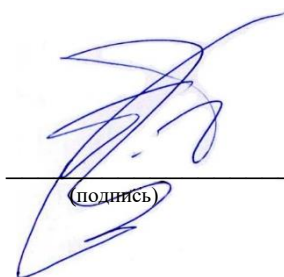
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Кандидат социологических наук,
Доцент кафедры менеджмента ИБДА
(ученая степень и (или) ученое звание, должность)



Handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and strokes.

(подпись)

Г.Э. Ибрагимов
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Предпринимательство» является получение слушателями компетенций, необходимых для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения слушателями дисциплины «Предпринимательство» являются знание основных понятий теории и практики менеджмента и предпринимательства, принципов отбора инвестиционных предпринимательских проектов, осуществление отбора предпринимательских идей, овладение навыками сетевого планирования развития предпринимательской организации, формирования и мотивации управленческой команды предпринимателя.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-4. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией	Знать: - базовые концепции теории развития организаций - основные понятия теории и практики менеджмента и предпринимательства - основные принципы выбора инвестиционных предпринимательских проектов	Уметь: - составлять бизнес-план своей компании; - формулировать стратегию развития своей компании, связанную с собственной предпринимательской стратегией	Владеть: - навыками отбора и осуществления предпринимательских проектов; - навыками сетевого планирования развития предпринимательской организации
	ПСК-9 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	- закономерности «профессионального» предпринимательского поведения	- осуществлять отбор предпринимательских идей	- навыками управления предпринимательским ресурсом менеджмента организации; - навыками формирования и мотивации управленческой команды предпринимателя

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 24 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		12	
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		24	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

Структура дисциплины												
№ п/п	Наименован ие тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	История изучения и предмет предпринима тельства	6	4			2						
2.	Предпринима тельство как феномен и социальная практика	4			2	2						К
3.	Предпринима тельство как управленческ ая роль в жизнедеятель ности бизнес- организации	4			2	2						ДИ, К
4.	Жизненные циклы бизнес- организации	5			2	3						Э

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), эссе (Э), деловая игра (ДИ), практическая задача (ПЗ), и др.

№ п/п	Наименован ие тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	и поведение предпринима тельства на стадиях жизненных циклов											
5.	Практика управления предпринима тельством: закономернос ти, проблемы, дилеммы, мотивация, научение предпринима тельству	5			2	3						К, ДИ
Итого:		24	4		8	12						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э (Т)
Всего		24	4		8	12						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. История изучения и предмет предпринимательства	Исследователи предпринимательства: экономисты (А. Смит, Ж. Тюрго, Й. Шумпетер), политики (У. Черчилль), социологи (М. Вебер), теоретики менеджмента (П. Друкер, И. Адизес, М. Кэ де Ври). Предпринимательство и менеджмент: взаимодополнение и взаимопроникновение.	
Тема 2. Предпринимательство как феномен и социальная практика	Предпринимательство как проактивность, поисковая активность (К. Лоренц). Предпринимательство как креативность, ответственность и риск. Предпринимательство как саморазвитие, самопланирование, самопрограммирование. Предпринимательство как «порядок из хаоса» (И. Пригожин). Источники предпринимательства: повышенная потребность в личной свободе, высокая степень креативности, «естественный» личностный рост индивидуума, кризис (закономерная случайность) в жизни человека. «Плюсы» и «минусы» жизнь предпринимателя. Современные тренды в развитии предпринимательства: закрытие возможностей в «социальном государстве», дефицит предпринимательства как страновая и цивилизационная проблемы, новые надежды в новых секторах экономики (основной капитал –	Кейс: «Истории предпринимательства и опыт типологии»

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	рациональный и эмоциональный интеллект предпринимателя). Предпринимательская идея и способы ее получения.	
Тема 3. Предпринимательство как управленческая роль в жизнедеятельности бизнес-организации	Предпринимательство – точка отсчета в жизни бизнес-организации. Предпринимательство – двигатель и «горючее» бизнес-организации. Предпринимательство как источник конфликтов и изменений. Предпринимательство как одна из четырех управленческих ролей бизнес-организации (И. Адизес), наряду с администрированием, управлением продуктивностью и интеграцией. Функционал предпринимательской роли в бизнес-организации. Совместимость и конфликт управленческих ролей в бизнес-организации. Последовательность исполнения ролей в жизни бизнес-организации: предпринимательство – управление – администрирование – интеграция (нормальный вариант развития организации). Единая роль «предпринимательство – интеграция» как ключевая компетенция бизнес-организации, управление и администрирование как вспомогательные функции (оптимальный вариант развития бизнес-организации).	Деловая игра «Менеджеры против предпринимателей» Кейс: «Наследование предпринимательства»
Тема 4. Жизненные циклы бизнес-организации и поведение предпринимательства на стадиях жизненных циклов	Теория «жизненных циклов»: природа, человек, организация, бизнес-организация. Возможность и необходимость в жизненном цикле бизнес-организации. Типология жизненных циклов бизнес-организации по И. Адизесу: младенчество-юность-расцвет-закат-смерть. Необходимость диагностики стадии жизненного цикла бизнес-организации. Нормальные, аномальные и патологические проблемы бизнес-организации. Проблема «старения» бизнес-организаций и возможность «вечного» расцвета как длящейся стадии цикла. Предпринимательство – критически важная роль в жизненном цикле бизнес-организации, определяющая роли управления продуктивностью, администрирования, интеграции. «Синусоида» поведения предпринимательства в жизненном цикле: от естественного приоритета в культуре и структуре организации к деперсонификации роли предпринимательства и «возвращению» предпринимательства. Интеграция и «управление» предпринимательством.	Практическая задача: «Диагностика стадии жизненного цикла моей бизнес-организации и анализ ее управленческих проблем»
Тема 5. Практика управления предпринимательством: закономерности, проблемы, дилеммы, мотивация, научение предпринимательству	Факторы, управляющие ролью «предпринимательство» в бизнес-организации: ментальный возраст руководства, функциональность стиля руководства для стадий жизненного цикла, воспринимаемая относительная доля рынка и функциональность организационной структуры. Управление предпринимательством – управление свободными людьми (проблема и возможности). Предпринимательское партнерство – синергия или неполноценность? Предпринимательские «разводы». Предпринимательское обучение (бизнес-школы) и предпринимательское научение (реальные бизнес-	Практическая задача: «Очистка» предпринимательской идеи с помощью методики «design thinking» Кейс: «Отложенный предпринимательский «развод» в издательском Холдинге» Мини деловая игра:

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	проекты). Предпринимательская мотивация: проценты от прибыли, опционы, акции.	«Вербовка» партнеров по предпринимательству»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателей включает в себя:

- самостоятельное изучение разделов курса, 4 часа
- подготовка к текущему контролю (решение тестов, задач, кейсов), 4 часа
- подготовка и написание эссе, 4 часа.

Список вопросов для самостоятельного повторения лекционного материала и материалов учебника:

1. Понятие предпринимательства
2. Жизненные циклы бизнес-организации
3. Тренды в развитии предпринимательства
4. Роль предпринимательства в жизни бизнес-организации
5. «Закат» в жизненном цикле
6. Типология предпринимательских мотиваций
7. Предприниматель и менеджер
8. Предприниматель и бизнесмен
9. Предприниматель как инвестор
10. Совместимость управленческих ролей «предпринимательства» и «администрирования»
11. «Интеграция» как взаимодополняющая роль для «предпринимательства»
12. Вечный «расцвет» как задача предпринимателя для его бизнес-организации
13. Необходимость «работы» с патологиями на стадиях жизненного цикла: «западня» основателя, «преждевременный развод» и т.д.
14. Способы диагностики стадии жизненного цикла
15. «Скорости» различных подразделений организации на стадии жизненного цикла
16. Норма и аномалия в жизненном цикле организации
17. Предпринимательская «развилка»: управление предпринимательством – увядание предпринимательства
18. «Спонтанные» и «планируемые» изменения в организации
19. Проактивность и реактивность деятельности
20. Предпринимательская идея: креативность, саморазвитие, «списывание»
21. Способы «усиления» предпринимательской роли в бизнес-организации

Краткие методические указания по подготовке и написанию эссе.

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

Эссе – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и слушателем, но обязательно должна

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

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

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

Для текущего контроля успеваемости слушателя по дисциплине «Предпринимательство» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

Тема 2. Кейс: «Истории предпринимательства и опыт типологии»;

Тема 3. Деловая игра «Менеджеры против предпринимателей», Кейс: «Наследование предпринимательства»;

Тема 4. Практическая задача: «Диагностика стадии жизненного цикла моей бизнес-организации и анализ ее управленческих проблем»;

Тема 5. Практическая задача: «Очистка» предпринимательской идеи с помощью методики «design thinking», Кейс: «Отложенный предпринимательский «развод» в издательском Холдинге», Мини деловая игра: «Вербовка» партнеров по предпринимательству».

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины «Предпринимательство» учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме письменной итоговой работы – эссе.

Итоговая оценка складывается из оценки по эссе и оценок текущей работы слушателя на занятиях в аудитории.

Примерные темы эссе:

1. Как «приходят» в предприниматели?
2. Предпринимательское поведение в условиях кризиса
3. Возможности государственной «борьбы» с дефицитом предпринимательства
4. Мой музей предпринимательства
5. Предпринимательство: благо или зло?
6. Предпринимательство и жизнь
7. Возможности предпринимательства менеджера в крупной корпорации
8. Моя предпринимательская мотивация
9. Особенности Российского предпринимательства
10. Предпринимательство: призвание, воспитание или случай?

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

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

10. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (ред. от 04.08.2026 № 129-ФЗ).
11. Федеральный закон «О защите конкуренции» (№ 135-ФЗ в ред. от 08.03.2026, с изм. 29.04.2026).

7.2. Основная литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации, СПб., 2019.
2. Белых В.С., Бажина М.А., Богданов В.М.: Российское предпринимательское право. Учебник, Проспект, 2021.
3. Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Чеберко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
4. Айгер Р., Умение предвидеть, Бомбора, М., 2022.
5. И. Адизес, Как преодолеть кризисы менеджмента, Манн, Иванов и Фербер., 2015 г.
6. Фишхофф Б., Кадвани Д., Риск. Очень краткое введение, Дело, М., 2021.
7. Эпштейн Д., Обманутые опытом, Бомбора, М., 2022.
8. Морозов Г. Б. Предпринимательская деятельность. М: Юрайт, 2023.
9. Курбатов А. Я. Предпринимательское право. М: Юрайт, 2024.
10. Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 248 с.;

7.3. Дополнительная литература

1. Уолтер Айзексон, «Илон Маск», Corpus, 2024
2. Д. Нейсбит. Старт! - М., 2009
3. Э. Панеях, Правила игры для русского предпринимателя, М., 2008
4. И. Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента, СПб., 2006
5. Такаюки Китой и Кэйсукэ Ямабэ «Manga For Business: Analyzing and Solving Problems», Манн, Иванов и Фербер, 2024
6. Дудченко В.С. Саморазвитие, М., 2007
7. К. Бакшт. Как загубить собственный бизнес, СПб., 2008
8. Harvard Business Review. Предпринимательство, М., 2007
9. Б. Тулган, Не всем достается приз. Как управлять поколением Y, М., 2009
10. И. Пригожин, И. Стенгерс. Порядок из хаоса, М., 2008
11. Д. Пинк. Нация свободных агентов, М., 2005
12. Ежемесячный журнал «Секрет фирмы»
13. Еженедельный журнал «Компания»

7.4. Интернет-ресурсы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Корпоративное управление

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

Мастер делового администрирования
(наименование программы)

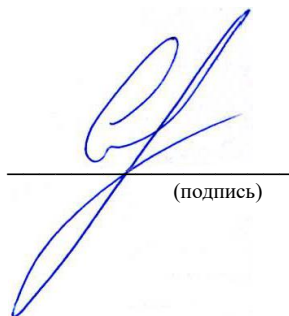
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель

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



(подпись)

П.И. Самсонов

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 10	
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13
7.1. Нормативные правовые документы	13
7.2. Основная литература	14
7.3. Дополнительная литература.....	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	15

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами освоения дисциплины «Корпоративное управление» являются знание основных организационно-правовых форм ведения бизнеса, форм и методов корпоративного управления, методов обеспечения корпоративной безопасности бизнеса, умение организовывать работу органов управления акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью, овладение навыками самостоятельного анализа уставов и внутренних документов акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-6. Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	Знать: - основные организационно-правовые формы ведения бизнеса, их общие черты и различия; - формы и методы корпоративного управления в фирмах с объединённым капиталом и пути их совершенствования; - методы реструктуризации и хозяйственных обществ и основы организации корпоративного управления в группе компаний; - основные методы обеспечения корпоративной безопасности бизнеса;	Уметь - организовать работу органов управления акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью (общее собрание участников-акционеров, совет директоров, коллегиальный и единоличный исполнительный органы);	Владеть навыками анализа уставов и внутренних документов акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 32 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	Э(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		32	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Методы и формы корпоративного управления	3	1			2						К
2.	Управление в акционерных обществах	5	1		2	2						ДИ
3.	Управление в обществах с ограниченной ответственност ью	9	1		4	4						К
4.	Реструктуриза ция бизнеса. Управление в группе компаний	9	1		4	4						
5.	Корпоративны е конфликты и безопасность бизнеса	6			2	4						ДИ

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), деловая игра (ДИ)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации		
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
Итого:		32	4		12	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета											Э (Т)	
Всего		32	4		12	16						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Методы и формы корпоративного управления	Коммерческие и некоммерческие организации по российскому гражданскому законодательству и их виды. Структура собственности в России. Современные способы объединения капиталов. Хозяйственные товарищества и хозяйственные общества. Дочерние и зависимые хозяйственные общества. Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью: понятия, сущность, общие черты и различия. Виды акционерных обществ. Открытое акционерное общество и закрытое акционерное общество: их общие черты и различия. Общие права и обязанности акционеров по российскому гражданскому законодательству. Дополнительные (преимущественные) права акционеров в открытых и закрытых АО. Понятие корпоративного управления. Корпоративные отношения и их виды. Менеджеры и собственники. Задачи корпоративного управления. Повышение стоимости компании как основная задача корпоративного управления. Корпоративные отношения, корпоративное управление и корпоративное законодательство: их взаимосвязь.	Органы управления корпораций. Представительные, исполнительные и контролирующие органы. Внутренняя нормативная база, документы корпорации. Англо-американская, немецкая, японская и предпринимательская модели корпоративного управления. Императивные и диспозитивные нормы в российском гражданском законодательстве, их место и роль в построении современной системы корпоративного управления в России. Этапы развития корпоративного законодательства и корпоративного управления в России. Особенности современного этапа развития корпоративного законодательства и корпоративного управления. Основные модели корпоративного контроля в современной России. Нормативно-правовая база корпоративного управления. Разбор мини-кейсов
Тема 2. Управление в акционерных обществах.	Общее собрание акционеров – высший орган управления АО. Годовые и внеочередные общие собрания акционеров, их сроки проведения и способы созыва. Компетенция общего собрания акционеров. Ограничения на передачу и рассмотрение вопросов общим собранием акционеров. Повестка дня общего собрания акционеров. Формирование повестки дня,	Структура исполнительных органов АО. Единоличный и коллегиальный исполнительные органы АО. Остаточный принцип определения компетенции исполнительных органов АО. Формирование исполнительных

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	предложения акционеров в повестку дня и выдвижение кандидатов в органы управления. Информация о проведении общего собрания акционеров, сроки и способы её передачи. Материалы, подлежащие предоставлению акционерам. Порядок проведения общего собрания акционеров и принятия на нём решений. Право на участие в общем собрании акционеров. Право на голосование владельцев обыкновенных и привилегированных акций. Кворум для проведения собрания. Количество голосов, необходимое для принятия решений по различным вопросам повестки дня. Способы голосования. Бюллетени для голосования, их разновидности и оформление. Подведение итогов собрания. Отчётные документы. Совет директоров АО и его компетенция. Формирование Совета директоров. Количественный состав Совета директоров и способы его определения. Кумулятивное голосование при избрании членов Совета директоров. Структура Совета директоров и распределение полномочий между его членами. Председатель Совета директоров, его избрание и полномочия. Распределение полномочий между Председателем Совета директоров и Генеральным директором АО. Корпоративный секретарь. Порядок проведения заседаний Совета директоров. Регламент заседаний Совета. Количество голосов, необходимое для принятия решений по различным вопросам. Протокол заседания Совета. Исполнительные, неисполнительные и независимые директора. Функции независимых директоров и их роль при принятии решений. Ответственность членов Совета директоров. Оценка деятельности Совета директоров.	органов АО. Генеральный директор – единоличный исполнительный орган АО. Подотчётность Генерального директора Совету директоров АО и общему собранию акционеров. Компетенция Генерального директора. Досрочное прекращение полномочий и приостановление полномочий Генерального директора. Ответственность Генерального директора перед АО. Правление АО – коллегиальный исполнительный орган АО. Компетенция коллегиального исполнительного органа АО. Ответственность членов Правления перед АО. Передача полномочий Генерального директора по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Проблемы мотивации высшего менеджмента компании. Ревизионная комиссия как орган контроля за финансово-хозяйственной деятельностью исполнительных органов АО со стороны акционеров. Подотчётность ревизионной комиссии. Порядок формирования ревизионной комиссии. Подтверждение правильности годовой финансовой отчётности АО профессиональным аудитором. Внеплановые аудиторские проверки, случаи их проведения и правила оплаты. Особенности управления пакетами акций, находящимися в государственной собственности. Особенности деятельности представителей государства в акционерных обществах. Порядок выдвижения кандидатов от РФ в органы управления и контроля АО. Пути совершенствования управления пакетами акций, находящимися в государственной собственности.

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
		Замена представителей государства (государственных чиновников) в АО на профессиональных директоров. Деловая игра «Проведение общего собрания акционеров»
Тема 3. Управление в обществах с ограниченной ответственностью	Учредители и участники ООО. Договор об учреждении ООО. Устав ООО, его содержание и особенности подготовки. Уставный капитал ООО, его структура и способы оплаты. Увеличение уставного капитала ООО и его способы. Утверждение итогов внесения дополнительных вкладов и внесение соответствующих изменений в Устав ООО, список участников ООО и ЕГРЮЛ. Уменьшение уставного капитала и его способы. Общее собрание участников – высший орган управления ООО. Компетенция общего собрания участников. Передача вопросов, отнесённых к компетенции общего собрания участников, Совету директоров ООО. Очередные и внеочередные собрания. Порядок созыва и проведения собраний. Дополнение повестки дня в ходе подготовки к собранию. Материалы к собранию и порядок ознакомления с ними участников ООО. Совместное присутствие и заочное голосование. Принятие решений на общих собраниях участников ООО. Необходимость принятия оперативных решений и формирование Совета директоров в ООО с большим количеством участников. Вопросы, которые целесообразно передать в компетенцию Совета директоров. Выдвижение кандидатов в Совет, формирование Совета и распределение полномочий между членами Совета. Председатель Совета и его функции. Распределение полномочий между Председателем Совета директоров и единоличным исполнительным органом ООО. Порядок проведения заседаний Совета и принятия на нём решений. Единоличный и коллегиальный исполнительные органы ООО. Директор, Генеральный директор, Президент. Формирование исполнительных органов ООО. Полномочия единоличного и коллегиального исполнительного органа. Передача полномочий единоличного исполнительного органа ООО коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Оптимизация налогообложения в процессе передачи полномочий Директора индивидуальному предпринимателю. Ответственность лиц, входящих в органы управления ООО. Органы контроля ООО. Ревизионная комиссия (ревизор) ООО, порядок её формирования и функционирования. Аудитор	Права и обязанности участников ООО. Ответственность участников ООО. Договор об осуществлении прав участников ООО. Отчуждение участником ООО своей доли в уставном капитале другим участникам и третьим лицам. Преимущественное право покупки доли, продаваемой третьим лицам. Переход доли в порядке наследования или правопреемства. Нотариальное удостоверение сделки, направленной на отчуждение доли. Залог долей в уставном капитале ООО: порядок, нотариальное удостоверение, регистрация. Приобретение обществом доли (части доли). Обращение взыскания на долю участника в уставном капитале ООО. Выход участника из ООО. Исключение участника из ООО. Распоряжение долями, принадлежащими ООО. Имущество ООО и порядок его формирования. Вклады в уставный капитал и вклады в имущество ООО. Ответственность ООО. Прибыль ООО и порядок её распределения между участниками ООО. Основные преимущества и недостатки обществ с ограниченной ответственностью как форм коллективного ведения бизнеса по сравнению с акционерными обществами. Разбор мини-кейсов

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	ООО.	
Тема 4. Реструктуризация бизнеса. Управление в группе компаний	Концентрация и централизация капитала как основа роста его конкурентоспособности. Диверсификация бизнеса. Способы образования группы компаний под единым финансовым контролем. Формирование холдинга. Материнское (основное), дочерние и внучатые общества. Классификация холдингов. Антимонопольное законодательство. Аффилированные лица. Группа лиц. Злоупотребление хозяйствующими субъектами доминирующим положением на рынке. Согласованные действия хозяйствующих субъектов по ограничению конкуренции. Требования антимонопольного законодательства при слиянии и присоединении коммерческих организаций. Требования антимонопольного законодательства при создании коммерческих организаций. Санкции за нарушение антимонопольного законодательства. Проблемы оптимизации корпоративного управления в крупных АО, созданных в процессе приватизации государственных предприятий. Выделение непрофильных активов и отдельных структурных подразделений в самостоятельные бизнес-единицы. Способы создания самостоятельных бизнес-единиц. Усиление мотивации на конечный результат и оптимизация налогообложения при создании самостоятельных бизнес-единиц.	Создание управляющей компании: цель и способы. Основные функции управляющей компании по отношению к управляемому обществу. Договор на передачу функций управления управляющей компании. Структура группы компаний. Функции, передаваемые управляющей компании. Разделение собственности на капитал, финансовых потоков и управленческих функций как основа экономической безопасности группы компаний. Выведение собственности на капитал и финансовых потоков в оффшорные компании.
Тема 5. Корпоративные конфликты и безопасность бизнеса	Способы проведения приватизации в России и создание базы для последующих корпоративных конфликтов. Понятие и виды корпоративных войн. Конкурентная борьба между корпорациями за источники сырья, рынки сбыта и сферы вложения капитала. Неоднородность структуры корпорации и конфликт интересов между составляющими её группами. Основные цели наиболее распространённых акционерных конфликтов. Основные факторы риска для АО с точки зрения возможного захвата. Наиболее распространённые способы «недружественных поглощений» в России. Криминальные способы захвата чужого бизнеса. Последовательность захвата АО. Обеспечение иска как приём в корпоративной войне. Последовательность захвата ООО. Использование административного ресурса при подготовке и осуществлении внешнего захвата. Признаки подготовки к внешнему агрессивному захвату. Хищение акций путём незаконного списания акций со счетов в реестре акционеров. Арест акций и запрет голосовать ими как незаконное средство перехвата управления. Корпоративный шантаж (гринмейл), его сущность и основные характеристики. Обстоятельства, влияющие на выбор способов гринмейла.	Агрессивный Генеральный директор и права, предоставленные ему федеральным законодательством. Вывод ликвидного имущества через механизм делегирования полномочий единоличного исполнительного органа общества. Ограничение полномочий Генерального директора для обеспечения корпоративной безопасности бизнеса. Изменения в российском законодательстве о банкротстве, препятствующие использованию механизма банкротства для внешнего агрессивного захвата. Способы профилактики и обеспечения корпоративной безопасности бизнеса. Проведение корпоративного аудита. Разработка и принятие «защитного» варианта Устава компании. Технология «цементирования», связывания консолидированного

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
	Принципы защиты от корпоративных захватов. Антирейдерский штаб и организация его работы. Корпоративные войны между мажоритарными и миноритарными акционерами. Способы «выдавливания» миноритарных акционеров. «Размывание» акционерного капитала путём дополнительной эмиссии акций. Вывод ликвидных активов из АО в подставные фирмы, подконтрольные мажоритарным акционерам. Законные и незаконные способы проведения общего собрания акционеров. Проведение собрания без группы заинтересованных акционеров. Формирование нового состава Совета директоров и назначение нового Генерального директора. Профилактика внутренних конфликтов в «паритетных» компаниях (50х50).	контрольного пакета акций. Защита пакета акций или имущественного комплекса путём вложения их в закрытый паевой инвестиционный фонд. Деловая игра «Корпоративный захват»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

- самостоятельное изучение разделов курса, 4 часа;
- разработка проекта Устава АО или ООО, 4 часа;
- разработка проектов внутренних документов АО или ООО (Положений об общем собрании, о Совете директоров, о Генеральном директоре, о ревизионной комиссии), 4 часа;
- изучение арбитражной практики по вопросам корпоративных конфликтов, 4 часа.

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

Для текущего контроля успеваемости слушателя по дисциплине «Корпоративное управление» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

- Тема 1.** Разбор мини-кейсов
- Тема 2.** Деловая игра «Проведение общего собрания акционеров»
- Тема 3.** Разбор мини-кейсов
- Тема 5.** Деловая игра «Корпоративный захват»

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен письменный экзамен.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации:

1. Организационно-правовые формы ведения бизнеса в Российской Федерации.
2. Дочерние и зависимые хозяйственные общества.
3. Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью: общие черты и различия.
4. Виды акционерных обществ. ОАО и ЗАО: их общие черты и различия.
5. Права и обязанности акционеров.
6. Корпоративное управление и корпоративные отношения. Повышение стоимости компании.
7. Органы управления корпорацией. Представительные, исполнительные и

- контролирующие органы.
8. Императивные и диспозитивные нормы в российском гражданском законодательстве, их место и роль в построении современной системы корпоративного управления в России.
 9. Этапы развития корпоративного законодательства и корпоративного управления в России.
 10. Общее собрание акционеров – высший орган управления АО. Виды и формы общих собраний акционеров.
 11. Компетенция общего собрания акционеров.
 12. Повестка дня общего собрания акционеров, её формирование и утверждение.
 13. Порядок проведения общего собрания акционеров и принятия на нём решений. Способы голосования.
 14. Место и роль Совета директоров в управлении АО. Компетенция Совета директоров.
 15. Формирование Совета директоров. Кумулятивное голосование при избрании членов Совета.
 16. Порядок работы Совета директоров. Председатель Совета и корпоративный секретарь.
 17. Исполнительные, неисполнительные и независимые директора. Роль независимых директоров в совершенствовании корпоративного управления компанией.
 18. Единоличный и коллегиальный исполнительные органы АО. Формирование исполнительных органов АО.
 19. Компетенция исполнительных органов АО. Распределение полномочий между Генеральным директором и Правлением.
 20. Передача полномочий Генерального директора по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему).
 21. Проблемы мотивации высшего менеджмента компании. Ответственность членов исполнительных органов.
 22. Ревизионная комиссия и аудитор АО, их функции и права.
 23. Особенности управления акционерными обществами с участием государственной собственности.
 24. Учредители и участники ООО. Договор об учреждении ООО и устав ООО.
 25. Уставный капитал ООО, его структура и способы оплаты.
 26. Увеличение и уменьшение уставного капитала ООО, их способы и механизмы реализации.
 27. Общее собрание участников – высший орган управления ООО. Компетенция общего собрания участников.
 28. Виды общих собраний участников ООО, порядок их созыва и проведения.
 29. Формирование Совета директоров в ООО с большим количеством участников. Компетенция Совета директоров ООО.
 30. Единоличный и коллегиальный исполнительный органы ООО, их формирование и распределение полномочий.
 31. Передача полномочий единоличного исполнительного органа ООО управляющему. Оптимизация налогообложения в процессе передачи полномочий.
 32. Ревизионная комиссия и аудитор ООО, их функции и права.
 33. Права, обязанности и ответственность участников ООО. Договор об осуществлении прав участников ООО.
 34. Отчуждение участником ООО своей доли в уставном капитале другим участникам и третьим лицам.
 35. Переход доли в уставном капитале ООО в порядке наследования или правопреемства. Залог долей в уставном капитале ООО.

36. Приобретение обществом доли в уставном капитале ООО.
37. Обращение взыскания на долю участника в уставном капитале ООО. Выход и исключение участника из ООО.
38. Имущество ООО и порядок его формирования. Вклады в уставный капитал и в имущество ООО. Ответственность ООО.
39. Прибыль ООО и порядок её распределения между участниками ООО. Налогообложение распределяемой прибыли.
40. Концентрация и централизация капитала и формирование групп компаний. Классификация холдингов.
41. Антимонопольное законодательство. Функции и полномочия антимонопольных органов. Санкции за нарушение антимонопольного законодательства.
42. Реструктуризация бизнеса. Выделение отдельных структурных подразделений в самостоятельные бизнес-единицы. Способы создания бизнес-единиц.
43. Усиление мотивации на конечный результат и оптимизация налогообложения при создании самостоятельных бизнес-единиц. Использование организационно-правовой формы ООО в группе компаний.
44. Создание управляющей компании: цель и способы. Договор на передачу функций управления управляющей компании.
45. Структура группы компаний. Разделение собственности на капитал, финансовых потоков и управленческих функций как основа экономической безопасности группы компаний.
46. Понятие и виды корпоративных войн. Войны между компаниями и конфликты внутри корпорации.
47. Основные цели наиболее распространённых корпоративных конфликтов. Факторы риска. Способы недружественных поглощений в России.
48. Последовательность захвата АО и ООО. Обеспечение иска как приём в корпоративной войне.
49. Признаки подготовки к внешнему захвату. Использование административного ресурса при подготовке и осуществлении захвата.
50. Корпоративный шантаж (гринмейл), его сущность, основные характеристики и способы.
51. Принципы и способы защиты от корпоративных захватов. Антирейдерский штаб и организация его работы.
52. Корпоративные войны между мажоритарными и миноритарными акционерами. «Выдавливание» миноритарных акционеров и вывод имущества в подставные фирмы.
53. Законные и незаконные способы проведения общих собраний акционеров и заседаний Совета директоров в ходе корпоративных конфликтов.
54. Агрессивный Генеральный директор и права, предоставленные ему федеральным законодательством. Ограничение полномочий Генерального директора для обеспечения корпоративной безопасности бизнеса.
55. Способы профилактики и обеспечения корпоративной безопасности бизнеса.
56. Корпоративный аудит (аудит корпоративного управления), его сущность, цели и способы проведения.
57. «Защитный» вариант устава компании: сущность, особенности, механизм разработки и принятия.
58. Технология «цементирования», связывания консолидированного контрольного пакета акций. Защита пакета акций или имущественного комплекса путём вложения их в закрытый паевой инвестиционный фонд.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

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

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

10. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (ред. от 04.08.2026 № 129-ФЗ).
11. Федеральный закон «О защите конкуренции» (№ 135-ФЗ в ред. от 08.03.2026, с изм. 29.04.2026).

7.2. Основная литература

1. Предпринимательское право России. Взгляд в будущее. Научная школа предпринимательского права МГУ: Губин, Шиткина, Вайпан. Юстицинформ, 2024.
2. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебник для вузов / Е. Е. Кузьмина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
3. Белых В.С., Бажина М.А., Богданов В.М.: Российское предпринимательское право. Учебник, Проспект, 2021.
4. С. Г. Буянский Ю. В. Трунцевский «Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент».-М., Русайнс, 2023.
5. Юридическое сопровождение предпринимательской деятельности / под ред. Г. Ф. Ручкиной. М: Юрайт, 2023.
6. Курбатов А. Я. Предпринимательское право. М: Юрайт, 2024.
7. Предпринимательское право. Правовое регулирование отдельных видов предпринимательской деятельности / Г. Ф. Ручкиной. М: Юрайт, 2023
8. Юрлов П.П., Цепков В.Н., Жидков С.А., Юридические основы бизнеса от практикующих адвокатов, Олимп-Бизнес, 2026.

7.3. Дополнительная литература

Основы корпоративного управления

1. Агаева Е.Л., Квартникова Е.А. Механизмы защиты прав сторон корпоративного договора: первая практика. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2020, № 6.
2. Бабинова Н.С. АО или ООО ? Плюсы и минусы разных организационно-правовых форм. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2019, № 4.
3. Березин А.А. Кто за Главного, или к вопросу ответственности руководителя юридического лица за действия его работников. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2020, № 2.

Управление в обществах с ограниченной ответственностью

1. Анферова Т.В. Предоставление документов по требованию участника ООО. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2016, № 6.
2. Бланк Н.Р. Размытие доли участника в уставном капитале ООО. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2016, № 9.

Реорганизация бизнеса. Управление в группе компаний

1. Анферова Т.В. Управляющая компания: риски и возможности. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2018, № 10.
2. Габитов Р.Г. Дробление бизнеса и фирмы-однодневки через призму статьи 54.1. Налогового кодекса РФ. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2020, № 3.

Сделки с ценными бумагами. Корпоративные финансы

1. Боева К. Основные аспекты процедуры выплаты дивидендов в акционерном обществе. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2021, № 2.
2. Галкина С.А. Регистратор как эскроу-агент. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2020, № 8.

3. Гладышева Е.В. Правильная передача бизнеса по наследству. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2020, № 8.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Маркетинговые стратегии компании

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

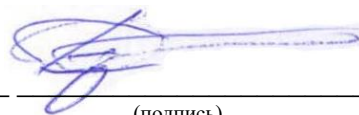
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель



Д.С. Дмитриев

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

(подпись)

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами освоения дисциплины «Маркетинговые стратегии компании» являются знание основных категорий, понятий, инструментов стратегического маркетинга, умение анализировать рыночные параметры, умение применять полученные для решения практических задач навыки определения стратегических целей, разработки маркетинговой стратегии в соответствие со стратегическими целями организации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	Знать: - сущность стратегического маркетинга; - особенности и методы стратегического маркетинга; - принципы стратегического маркетинга.	Уметь: - ориентироваться на рынке среди конкурентов; - осуществить анализ рыночных параметров; - разрабатывать стратегии маркетинга - применять полученные знания на практике в сфере управления рыночными процессами, их регулирования и исследования	Владеть навыками: - разработки маркетинговых стратегий в соответствие со стратегическими целями организации - разработки системы маркетинговых планов

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 40 часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		40	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Маркетинг как фактор конкурентоспос обности фирмы.	6	4			2						
2.	Конкурентоспо собность как основа стратегии маркетинга	6	4			2						
3.	Стратегический и операционный маркетинг.	7			3	4						
4.	Разработка маркетинговой стратегии компании.	7			3	4						
5.	Базовые маркетинговые стратегии.	7			3	4						
6.	Стратегические матрицы.	7			3	4						
Итого:		40	8		12	20						
Подготовка и сдача											3 (Т)	

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации		
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
зачета												
Всего		40	8		12	20						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы.	Понятие конкуренции. Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия. Виды конкурентов. Факторы, определяющие поведение отраслевых конкурентов. Барьеры выхода в отрасль. Модель пяти конкурентных сил. Типология конкурентных ситуаций.	
Тема 2. Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга	Конкурентоспособность и конкурентное преимущество. Рыночная сила. Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства. Виды конкурентных преимуществ по периоду действия. Виды конкурентной борьбы. Конкурентные стратегии. Виды атакующих стратегий. Стратегии последователей. Стратегии специалиста по направлению специализации.	
Тема 3. Стратегический и операционный маркетинг.	Роль и задачи стратегического маркетинга. Этапы планирования. Детерминанты стратегического маркетинга. Этапы разработки маркетинговой стратегии компании. Операционный маркетинг. Этапы оперативного контроля. Практические задачи. Обсуждения – 2 часа	Кейс. Разбор и обсуждение – 1 часа Мини кейсы. Разбор и обсуждение – 2 часа
Тема 4. Разработка маркетинговой стратегии компании.	Разработка миссии и определение цели фирмы. Стратегический анализ и диагностика. Стратегический выбор. Разработка стратегии. Определение механизма контроля.	Практические задачи. Обсуждения – 3 часа
Тема 5. Базовые маркетинговые стратегии.	Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Особенности стратегии лидерства за счет экономии на издержках. Стратегия дифференциации. Особенности стратегии дифференциации. Стратегия специализации. Особенности стратегии специализации. Стратегии роста. Интенсивный рост. Интеграционный рост.	Обсуждения Кейс. Практическая задача. – 3 часа
Тема 6. Стратегические матрицы.	Маркетинговая стратегическая матрица Модель «Продукт - рынок» (матрица Ансоффа). Модель «Доля рынка - рост рынка» (портфолио-анализ, матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ)). Матрица АДЛ. Модель «Привлекательность рынка -преимущества в конкуренции» (матрица Мак-Кинзи и General Electric (GE)). Преимущества и недостатки стратегических моделей.	Обсуждения Кейс. Практическая задача. – 3 часа

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

- самостоятельное изучение разделов курса, 8 часов
- подготовка к текущему контролю (решение тестов, задач, кейсов), 6 часов
- повторение лекционного материала, 6 часов

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины «Маркетинговые стратегии компании» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменной итоговой работы.

Итоговая оценка складывается из оценки по зачетному заданию и оценки текущей работы слушателя на занятиях в аудитории.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации:

1. Охарактеризуйте сущность конкуренции.
2. Какое влияние оказывает конкуренция на фирму?
3. Какие факторы конкуренции оказывают негативное воздействие на маркетинговую деятельность фирмы, а какие – позитивное?
4. Каких принципов должны придерживаться фирмы, находясь в разных конкурентных ситуациях?
5. Какие факторы влияют на внутренний потенциал фирмы?
6. Какова роль конкуренции в деятельности фирмы?
7. Какова роль выбора посредников в деятельности фирмы?
8. Охарактеризуйте модель пяти конкурентных сил.
9. Дайте понятие конкурентной борьбы.
10. Дайте понятие конкурентных преимуществ, конкурентоспособности товара, конкурентоспособности фирмы.
11. Какие факторы характеризуют рыночную силу фирмы?
12. Каких принципов конкурентоспособности должны придерживаться фирмы в процессе планирования маркетинговой деятельности?
13. Какие факторы влияют на конкурентоспособность фирмы?
14. Какие факторы влияют на конкурентоспособность товара?
15. Охарактеризуйте типы конкурентных стратегий.
16. Охарактеризуйте концепцию стратегического маркетинга.
17. Охарактеризуйте плановый характер функционирования маркетинга.
18. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
19. Какова цель и основные задачи операционного маркетинга?
20. Каковы задачи маркетингового контроллинга?
21. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
22. Каковы основные отличия миссии от целей
23. Какова цель и основные задачи стратегического анализа.
24. Какие рыночные параметры рассматриваются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды.
25. Какие методические инструменты применяются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды, цель их применения.
26. Назовите цель применения модели фирмы.
27. Какова цель и основные задачи маркетингового контроля?
28. Приведите классификацию базовых маркетинговых стратегий.

29. Приведите классификацию стратегий роста.
30. Объясните разницу между интенсивным и интеграционным ростом.
31. Каковы особенности применения стратегий роста?
32. В чем заключается маркетинговая идея стратегии специализации?
33. Может ли стратегия специализации одновременно ориентироваться на лидерство по издержкам и на дифференциацию?
34. В чем заключается сущность горизонтальной интеграции?
35. В чем заключаются достоинства и недостатки каждой стратегической матрицы?
36. Какие рыночные параметры используются при построении стратегических матриц?
37. Каковы особенности практического применения матриц?

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Филип Котлер, Айвен Сетиаван, Хермаван Картаджайя, Маркетинг 6.0, Эксмо, 2024
2. Дэвид В. Кревенс Стратегический маркетинг, - Вильямс, 2016.
3. Гришина В.Т. Маркетинговые исследования – М.: Изд-во «Вузовский учебник», 2021.
4. Фарахутдинов Ш.Ф.: Современные тенденции и инновационные методы в маркетинговых исследованиях. Учебное пособие, Инфра-М, 2021.
5. 3. Дарелл Хафф Как лгать при помощи статистики – М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2018.
6. Антон Петроченков, Маркетинг для немаркетологов: руководство по созданию успешных маркетинговых стратегий и увеличению прибыли, 2022
7. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024.

8. Данько, Т. П. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. П. Данько. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
9. Ахметов К. 50 кейсов, которые изменили маркетинг. М.: Альпина ПРО. 2026 256 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Джон Коттер, Холгер Ратгебер. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений, Эксмо, 2008.
2. Г.Л. Трусов «Сами придут, сами купят», М.: Эксмо, 2012.
3. Иванов М.А., Шустерман Д.М. «Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса». М.: Альбина Паблишер, 2003.
4. Дэй Д. Стратегический маркетинг. — М.: Изд-во Эксмо, 2005.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.sostav.ru
2. www.marketing.spb.ru
3. www.kachalov.com
4. www.rbc.ru
5. www.liveretail.ru
6. www.sostav.ru
7. www.rbc.ru
8. www.retailer.ru
9. www.e-xecutive.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

SPSS или MS Excel

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование и развитие управленческой команды

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.э.н., доцент

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



(подпись)

О.Е. Алёхина
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» являются развитие слушателями навыков командной работы, стратегического мышления и видения перспектив развития бизнеса, умения проводить интервью (собеседований) с использованием основ психологического анализа, позволяющих подбирать персонал и формировать эффективные команды; умение принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия.

-

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами ПК-9 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	Знать основные принципы формирования эффективной управленческой команды, ролевую структуру управленческой команды технологию оценки и развития управленческой команды,	Уметь определять свой собственный ролевой репертуар и репертуар руководителей-коллег, проявляемый в командной работе, формировать мотивацию к командной работе, в том числе и за счет оптимальных схем материального стимулирования, программ обучения и развития.	Владеть навыками эффективного командного взаимодействия при принятии управленческих решений, координации командной работы

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 20 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Управленчес кая команда: сущность, принципы формировани я и критерии оценки эффективнос ти	6	2		2	2						
2.	Оценка ролевого репертуара управленческ ой команды	4			2	2						ДИ, К
3.	Развитие управленческ ой команды: мотивация и стимулирова ние	4			2	2						К

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), деловая игра (ДИ)..

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
4.	Развитие управленческ ой команды: технологии групповой работы	6			2	4						ДИ
Итого:		20	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
Всего		20	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Управлен ческая команда: сущность, принципы формирования и критерии оценки эффективност и	Виды команд в компании и их задачи. Принципы выделения управленческой команды. Принципы оценки эффективности управленческой команды. Заполнение опросника по ролевой модели и оценка результата.	Роловая модель топ-менеджера. Роловая структура команды. Групповая работа «Стратегия выживания в критической ситуации» Обсуждение в группе результатов исследования российских генеральных директоров по ролевой модели.
Тема 2. Оценка ролевого репертуара управленческо й команды	Методы оценки ролевого репертуара (компетенций) руководителей: процедура 360°, асессмент-центр. Оценка результативности управленческой команды: стратегический формат (модель проф. Малика), тактический формат (КПЭ компании).	Роловая игра: «Встреча по итогам процедуры 360°» Кейс «Разработка КПЭ управленческой команды»
Тема 3. Развитие управленческо й команды: мотивация и стимулирован ие	Пошаговая технология развития управленческой команды. Стимулирование командной работы как один из аспектов развития управленческой команды. Структура компенсационного пакета руководителя. Формирование переменной части в зависимости от достижения стратегических и тактических задач: индивидуальный уровень и уровень команды.	Кейс «Разработка годового плана стимулирования руководителей из управленческой команды». Обсуждение текущей ситуации в области стимулирования топ- менеджеров в России, Европе и США.

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Развитие управленческой команды: технологии групповой работы	Особенности обучения взрослых (NALM). Action Learning как метод формирования культуры и технологии эффективной групповой работы. Структура группы, технология работы на встрече, оценка эффективности групповой работы.	Деловая игра «Изменение». Работа с кейсом одного из участников по технологии Action Learning

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Виды самостоятельной внеаудиторной работы:

- самостоятельное изучение разделов курса, 4 часа;
- повторение лекционного материала, 2 часа;
- подготовка к итоговому контролю, 4 часа.

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

Для текущего контроля успеваемости слушателя по дисциплине «Формирование и развитие управленческой команды» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

Тема 1. Заполнение опросника по ролевой модели и оценка результата. Обсуждение в группе результатов исследования российских генеральных директоров по ролевой модели

Тема 2. Ролевая игра: «Встреча по итогам процедуры 360°». Кейс «Разработка КПЭ управленческой команды»

Тема 3. Кейс «Разработка годового плана стимулирования руководителей из управленческой команды»

Тема 4. Деловая игра «Изменение»

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменной итоговой работы.

Итоговая оценка складывается из оценки по зачетному заданию и результатов текущего контроля успеваемости слушателя на занятиях в аудитории.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Виды команд в компании и их задачи.
2. Принципы выделения и оценки эффективности управленческой команды.
3. Ролевая модель руководителя и ролевая структура команды.
4. Цели и технология проведения оценки 360°.
5. Цели и технология проведения ассессмент-центра.
6. Оценка результативности управленческой команды в стратегическом формате.
7. Оценка результативности управленческой команды в тактическом формате.
8. КПЭ: сущность, формула, целевое и пороговые значения, веса.
9. Технология развития управленческой команды.

10. Action learning: принципы и технология.
11. Схема проведения группового обсуждения по технологии AL.
12. Мотивация и стимулирование руководителей из топ-команды.
13. Структура компенсационного пакета руководителя.
14. Формирование переменной части в зависимости от достижения стратегических и тактических задач.

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

Цель зачетного задания: отработка практических навыков оценки и планирования развития управленческой команды.

Данное задание выполняется на основе материалов компании, в которой в настоящее время работает слушатель, либо на основе материалов компании, которая ему хорошо известна.

Объем работы должен составить 2-3 листа формата А-4.

- 1. Опишите Ко по следующим основным характеристикам:**
 - отраслевая принадлежность, выпускаемая продукция/услуги (кратко),
 - масштаб бизнеса: годовой оборот, численность персонала
 - общая характеристика ситуации в компании на данный момент: финансовая устойчивость, прибыльность, конкурентная позиция, внешние и внутренние проблемы.
- 2. Опишите топ-команду компании по следующим характеристикам (либо команду своего подразделения):**
 - Должности руководителей, входящих в топ-команду.
 - Краткая характеристика ролевого репертуара каждого руководителя (1-2 наиболее сильно выраженные роли и 1-2 слабые роли - можно сделать это через заполнение на каждого руководителя топ-команды опросника по ролевой модели из рабочих материалов).
 - Оцените эффективность взаимодействия в топ-команде с помощью опросника «Оценка эффективности команды» из рабочих материалов.
- 3. Сформируйте конкретные мероприятия по развитию топ-команды (либо команды Вашего подразделения) на ближайший год в следующих областях:**
 - Повышение эффективности взаимодействия топ-команды (что нужно предпринять для повышения эффективности взаимодействия топ-команды?).
 - Развитие компетенций руководителей топ-команды (какие компетенции нужно развивать и какими средствами?).

Таблица 6

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.

<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
------------------	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. И.Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. Пер с англ. М., Альпина Бизнес Букс, 2017 г.
2. О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева и др. Антикризис. Человеческий капитал-новые возможности компании. Выпуск 4. М., Издательство Юрайт. 2011 г.
3. Юлия Надточий «Командообразование», М., 2019 г.
4. Ж. Ф. Зобрис. Управление через доверие. М: Альпина паблишер, 2021 г.
5. Ф.Лалу. Открывая организации будущего. Москва. Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2016
6. Максим Поташев, Павел Ершов, Правила команды. Искусство думать вместе, Альпина паблишер, 2023 г.
7. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с.
8. Жернакова М. Б., Румянцева И. А. Деловые коммуникации. М.: Юрайт. 2023
9. Ситников В.Л., Комарова А.В., Слотина Т.В., Психология и педагогика командообразования. Учебное пособие для СПО, Лань, 2023.
10. Капкан М.В., Лихачева Л.С.: Деловой этикет. Учебное пособие., Флинта, 2026.

7.2. Дополнительная литература

1. Р.Чарли. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе. Пер. с англ.М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006, 312 с.
2. О. Алехина. А. Гапоненко. Живая компания. Отвечая вызовам времени// Журнал «Проблемы теории и практики управления», 2018 г, №6.
3. Н. Пфлегинг. Управление на основе гибких целей. М.: Белый город, 2009 г.
4. С.Шекшня. Что делает СЕО успешным? Журнал Эксперт, 17.08.2006 г.
5. О. Алехина. А. Павлуцкий. «Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала» //Журнал «Управление персоналом», 2001 г.
6. О. Алехина. А. Павлуцкий «Обучение действием: ключевые элементы и структура»// Журнал «Управление персоналом», 2001 г.
7. Winning strategy. The world Most Admired Companies Benchmark research, 2007
8. How chief executives are paid? Hay Group research, 2008
9. Time for a fresh start. Hay Group research, 2009

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

- мультимедийный проектор

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление стоимостью компании

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

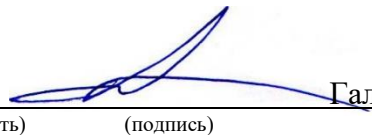
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Профессор, д.э.н., профессор
(ученая степень и (или) ученое звание, должность)



(подпись)

Галина Николаевна Соколова
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами дисциплины «Управление стоимостью компании» являются ознакомить слушателей с принципами и методами формирования информационной базы для расчета и анализа экономических показателей, используемых при оценке стоимости компании. Большое внимание уделяется вопросам использования бухгалтерской информации для обоснованной оценки стоимости предприятия как имущественного комплекса и как объекта инвестиционных вложений. В курсе рассматривается система основных абсолютных и относительных показателей эффективности ведения бизнеса, основные методические подходы к их анализу. Изучаются методы оценки потребности компании во внешнем финансировании. Рассматриваются вопросы построения и исследования аналитических моделей управленческого и финансового анализа, ориентированные на рост финансовых результатов как основного фактора увеличения собственного капитала. В рамках курса изучается модель расчета стоимости компании на основе средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC – *Weighted Average Cost of Capital*).

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-2. Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач. ПСК-2 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Знать - существующие подходы и методы оценки компании - теоретические основы стоимостного подхода управления компанией - как разрабатывать корпоративную стратегию, ориентированную на максимизацию стоимости компании	Уметь - проводить стоимостной анализ компаний - конструировать оптимальный корпоративный портфель	Владеть навыками - расчета стоимости любой компании (публичная/непубличная, большая/маленькая) по методу ДДП используя инструменты финансового моделирования - расчета стоимости любой компании (публичная/непубличная, большая/маленькая) по методу мультипликаторов

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 32 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		32	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Основы формирования системы экономических показателей, используемых при оценке стоимости компании	4	2			2						ПЗ
2.	Доход и прибыль в системе финансового учета и финансовой отчетности	8	2			2	4					
3.	Доход и прибыль в системе управленческ ого учета и бюджетирова ния	8				4	4					
4.	Система основных экономически х показателей эффективност и ведения бизнеса	12				6	6					К
Итого:		32	4			12	16					
Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
Всего		32	4			12	16					

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практическое задание (ПЗ).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Основы формирования системы экономических показателей, используемых при оценке стоимости компании	Основные классификации экономических показателей, используемые в бухгалтерском учете и экономическом анализе. Основные методы построения системы взаимосвязанных экономических показателей.	Основные методы анализа взаимосвязи экономических показателей. Практикум: «Миграция ценности».
Тема 2. Доход и прибыль в системе финансового учета и финансовой отчетности	Доход и прибыль в системе финансового учета и финансовой отчетности. Зарубежные и российские методы формирования и отражения прибыли компании в финансовом учете и финансовой отчетности.	Современные зарубежные и российские методики анализа формирования прибыли. Взаимосвязь чистой прибыли и чистого потока денежных средств в финансовом учете и финансовой отчетности.
Тема 3. Доход и прибыль в системе управленческого учета и бюджетирования		Современные методы построения управленческого учета доходов и прибыли. Анализ формирования прибыли в системе бюджетирования. Анализ формирования прибыли во взаимосвязи с другими экономическими показателями деятельности компании.
Тема 4. Система основных экономических показателей эффективности ведения бизнеса		Построение системы экономических показателей эффективности ведения бизнеса. Современные зарубежные и российские методики анализа основных экономических показателей эффективности ведения бизнеса. Взаимосвязь ретроспективного и прогнозного анализа. Определение потребности компании во внешнем финансировании. Модель расчета стоимости компании на основе средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC – Weighted Average Cost of Capital). Кейс: Внедрение сбалансированной системы показателей в компании

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

- самостоятельное изучение разделов курса, 4 часа;
- подготовка к текущему контролю (решение тестов, задач, кейсов), 4 часа;
- повторение лекционного материала, подготовка к промежуточной аттестации, 8 часов.

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

Приводятся типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки практического опыта, умений, знаний при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине, критерии и шкалы оценивания.

Для **текущего контроля** знаний по дисциплине «Управление стоимостью компании» предусмотрены практикум «Миграция ценности» и аудиторная групповая работа кейс Внедрение сбалансированной системы показателей в компании «Демпо», в процессе которой слушатели должны продемонстрировать умение проводить стоимостной анализ компаний; конструировать оптимальный корпоративный портфель, владение навыками расчета стоимости любой компании (публичная/непубличная, большая/маленькая) по методу ДДП используя инструменты финансового моделирования, расчета стоимости любой компании (публичная/непубличная, большая/маленькая) по методу мультипликаторов.

Краткие методические указания по выполнению групповой работы:

Слушатели максимум 5 человек организуют группу и анализируют одну российскую публичную компанию. Итогом работы является презентация в форме РРТ, где студенты проводят стоимостной анализ компании, оценивают компанию различными методами, разрабатывают стоимостно ориентированную стратегию и стратегическую карту.

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

Задание для промежуточной аттестации:

Кейс - Составление финансовой отчетности компании и расчет показателя EBITDA

По приведенным данным составьте:

1. Бухгалтерский баланс организации на начало отчетного периода.
2. Бухгалтерский баланс организации на конец отчетного периода [начало следующего отчетного периода]; укажите тип хозяйственных операций и их влияние на величину валюты [итога] бухгалтерского баланса.
3. Отчет о прибылях и убытках за отчетный период при классификации расходов по функциям.
4. Отчет о движении денежных средств за отчетный период прямым методом.
5. Отчет о движении денежных средств за отчетный период косвенным методом.

6. Рассчитайте величину показателя *EBITDA* и поясните экономический смысл показателя *EBITDA*.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. В.В. Неудачин «Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование» М., ИД «Дело», 2016
2. Р.С. Хиггинс, Финансовый анализ: инструменты принятия бизнес-решений, Вильямс - 2013
3. Этрилл П., Маклейни Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов (Accounting and Finance for Non-Specialists). Альпина Паблишер, 2024.
4. Этрилл П., Маклейни Э. Финансы и бухгалтерский учет для неспециалистов. Питер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
5. Алисенов А. С. Международные стандарты финансовой отчетности (продвинутый курс). М.: Юрайт. 2023.
6. Григорьева Т. И. Анализ финансового состояния предприятия. М.: Юрайт. 2023.
7. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт. 2026.
8. Спиридонова, Е. А. Оценка и управление стоимостью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — 3-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
9. Касьяненко, Т. Г. Оценка стоимости бизнеса + приложение : учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

10. Волкова, О. Н. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова, И. Ю. Чуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 547 с.

7.2. Дополнительная литература

1. 1. И.Я. Лукасевич, Финансовый менеджмент, 2009 Эксмо
2. 2. Ю.Ф. Бригхем, М.С. Эрхардт, Финансовый менеджмент, 2009 Питер
3. 3. Ричард Брейли, Стюарт Майерс, Принципы корпоративных финансов, 2004 Олимп Бизнес

7.3. Интернет-ресурсы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

SPSS или MS Excel

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегия развития компании

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

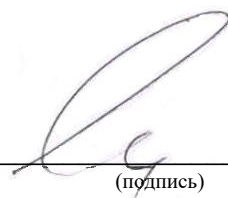
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель



Д.А. Седых

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

(подпись)

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине 10	
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	12
7.1. Основная литература	12
7.2. Дополнительная литература	12
7.3. Интернет-ресурсы	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачами освоения дисциплины «Стратегия развития компании» являются развитие умений анализировать основные закономерности формирования стратегий различного уровня; оценивать сильные и слабые стороны внутренней деятельности компаний; умение аргументировать свою позицию; развитие навыков применения стратегического анализа для оптимального позиционирования фирмы в конкурентной среде.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	Знать - основные принципы стратегического анализа бизнес-моделей современных компаний - основные подходы к формированию эффективных стратегий бизнес- и корпоративного уровня - основные принципы реализации конкурентных стратегий компании на различных географических, отраслевых и продуктовых рынках	Уметь - анализировать возможности и угрозы во внешнем окружении компании и предлагать комплексные меры реагирования на события и тенденции, проявляющиеся во внешней среде - оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании и на их основе строить оптимальные стратегии развития и роста компании - использовать основные подходы к формированию интегрированной стратегии развития компании	Владеть навыками - выбора оптимальных стратегий поведения компании на разных типах отраслевых и продуктовых рынков - использования основных инструментов адаптации стратегии и структуры компании к меняющимся параметрам внешней среды - практического осуществления предложенных стратегий компании на бизнес- и корпоративном уровне

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 32 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		32	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименован ие тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Дизайн современных компаний	3	1			2						ПЗ
2.	Координация и контроль в современных компаниях	3	1			2						ПЗ
3.	Управление организацио нным окружением.	6	2		2	2						ПЗ
4.	Организацио нный дизайн и стратегия	6	2		2	2						ПЗ
5.	Организацио нные изменения и	6			2	4						ПЗ

¹ Формы текущего контроля успеваемости: практическое задание (ПЗ)..

№ п/п	Наименован ие тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	рождение компаний											
6.	Рост и упадок компаний	8			4	4					ПЗ	
Итого:		32	6		10	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета											3 (Т)	
Всего		32	6		10	16						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
Тема 1. изайн современных компаний	Дифференциация и разделение труда в растущих организациях. Case Study: усиление дифференциации в компании B. A. R. and Grille Restaurant. Организационные роли. Власть, ответственность и контроль в организациях. Функциональные департаменты и дивизионы. Вспомогательные, производственные, поддерживающие, адаптивные и управляющие подразделения в организациях. Вертикальная и горизонтальная дифференциация. Дифференциация и интеграция. Механизмы интеграции: иерархия власти, контакт между сотрудниками подразделений, офицеры связи, специальные подразделения, постоянно действующие команды, интегрирующие роли и департаменты. Case Study: роль интегрирующих команд в биотехнологической компании Amgen. Case Study: конкурентные интегрирующих механизмы в компании Hewlett-Packard. Баланс дифференциации и интеграции. Case Study: эффективная координация работы подразделений в компании British Petroleum. Централизация и децентрализация принятия решений: опыт компании Union Pacific Railroad. Case Study: баланс между централизацией и децентрализацией власти в компании Sony. Case Study: изменение уровня принятия решений в компании Procter & Gamble. Стандартизация и взаимное приспособление. Формализация работы сотрудников. Case Study: начальный период деятельности Amazon.com и достижение баланса между стандартизацией и взаимным приспособлением.	

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	Практическая задача: дизайн франчайзинговой сети в группе компаний «Спортмастер»	
Тема 2. координация и контроль в современных компаниях	Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции (Lawrence and Lorsch): роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды. Case Study: перемены в организационном окружении вызывают изменения в структуре компании McDonald's. Равновесие механических и органических элементов в структуре организации. Case Study: баланс в совмещении механических и органических структур в компании Wal-Mart. Иерархия и контроль. Высокие и плоские иерархии в организациях. Увеличение числа иерархических уровней и проблемы коммуникаций, мотивации и избыточных расходов. Case Study: создание более плоской структуры управления в компании Du Pont. Case Study: экономия на упрощении организационной структуры компании Miller. Принцип минимальной цепочки команд. Case Study: перестройка иерархии в компании EMI. Эффективность крупных корпоративных штаб-квартир: опыт Pfizer и Unilever. Плоский, активно действующий корпоративный центр: практика компаний General Electric, PepsiCo и Hitachi. Расширение и сужение области контроля. Установление контроля посредством горизонтальной дифференциации, децентрализации и стандартизации. Case Study: децентрализация и образование продуктовых команд в структуре компании Caterpillar. Практическая задача: построение системы координации и контроля в компании Alitalia	
Тема 3. управление организационным окружением	Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена. Специфическое окружение организации. Case Study: привлечение специфических ресурсов в компании Gerber. Общее окружение организации: опыт Levi Strauss, Toyota и Honda. Case Study: General Electric преодолевает влияние общих факторов внешней среды в процессе поглощения Tungsram. Источники неопределенности в организационном окружении: сложность, нестабильность и бедность ресурсами. Case Study: как Sony управляет нестабильностью внешней среды в процессе выпуска собак-роботов AIBO. Case Study: компания Merck реагирует на растущую неопределенность в среде деятельности фармацевтических гигантов. Теория ресурсной зависимости (Pfeffer and Salancik). Case Study: контроль над ресурсной зависимостью в компании Microsoft. Симбиотическая и конкурентная	Практическая задача: принципы управления организационным окружением в компании Philips

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	взаимозависимость организаций. Case Study: взаимная зависимость стимулирует достижение соглашения между Apple и Intel. Стратегии управления симбиотическими ресурсными взаимозависимостями. Поддержание репутации: опыт компании De Beers. Case Study: использование репутации помогает компании Starbucks обеспечить поставки высококачественного кофе. Кооптация аутсайдеров в структуру управления организацией. Стратегические альянсы как способ обеспечения доступа организаций к необходимым ресурсам. Слияния и поглощения как наиболее формальная стратегия для управления симбиотической ресурсной взаимозависимостью: опыт McDonald's и Ford. Стратегии управления конкурентными ресурсными взаимозависимостями. Совместные предприятия между конкурирующими организациями: Apple Computer и IBM, Ford и Mazda, Philips и Bang & Olufsen. Case Study: особенности структуры и успех совместного предприятия между Reuters и Dow Jones. Одновременное управление симбиотическими и конкурентными взаимозависимостями: опыт брокерской фирмы Li & Fung.	
Тема 4. организационный дизайн и стратегия	Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне. Стратегии функционального уровня: поддержание низких издержек и дифференциация. Стратегии бизнес-уровня: поддержание низких издержек, дифференциация, сочетание дифференциации с низкими издержками, фокусирование. Case Study: уменьшение издержек в производстве бутылкированной питьевой воды Niagara. Case Study: Muji, дифференциация без логотипов. Бизнес-стратегия и структура. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация. Case Study: Foster's использует стратегию связанной диверсификации, поглощая производителей вина. Case Study: Sears интегрирует Land's End, сохраняя ее структуру и принципы деятельности. Корпоративная стратегия и структура. Case Study: управление стратегией связанной диверсификации в компании Hitachi. Стратегии глобального уровня.	Case Study: как компания VF поддерживает низкие издержки за счет компьютерной системы контроля запасов. Функциональная стратегия и структура: выбор степени иерархичности, централизации и стандартизации для разных дивизионов. Практическая задача: выстраивание соответствия между стратегией и структурой компании в X5 Retail Group
Тема 5. организационные изменения и рождение	Организационные изменения. Case Study: стимулирование потока инноваций в ходе организационных изменений в компании Dial. Case Study: опыт недорогих радикальных инноваций в компаниях Starbucks и Whirlpool. Факторы, способствующие организационным	Case Study: преодоление препятствий к инновациям в компании Novartis. Теория полевых сил (Lewin). Жизненный цикл организаций. Рождение организаций: опыт

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
компаний	изменениям: опыт последовательных реорганизаций сети супермаркетов Sears. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.	компаний Dell Computer и Liz Claiborne. Опасность новизны, отсутствие формальной структуры и враждебность внешнего окружения. Экологическая модель рождения организаций (Hannan and Freeman). Популяции, наличие ресурсов и рождаемость организаций. Стимулы роста рождаемости: увеличение объема знаний и подражание успешным ролевым моделям. Причины замедления рождаемости: преимущества первого хода и обеднение внешней среды. Стратегии выживания: г-стратегии против К-стратегий и специализированные стратегии против общих стратегий. Процесс естественного отбора. Case Study: смена стратегий выживания Amazon.com по мере изменения конкурентной среды. Соответствие между стратегией выживания и типом конкурентных преимуществ: опыт компании EasyJet. Практическая задача: рыночные изменения и рождение нового стратегического альянса АвтоВАЗ-Renault
Тема 6. ост и упадок компаний	Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм. Case Study: рост посредством диверсификации и угроза потери организационной идентичности, ABB vs. Siemens. Стадийная модель организационного роста (Greiner). Рост посредством креативности и кризис лидерства. Рост посредством направленности и кризис автономности. Рост посредством делегирования и кризис контроля. Рост посредством координации и кризис красных флажков. Рост посредством сотрудничества.	Case Study: преодоление кризиса в развитии компании Ciba Vision путем стимулирования радикальных инноваций. Case Study: быстрый рост и предпринимательская ориентация группы компаний Virgin. Упадок организаций. Case Study: организационная инерция затрудняет конкуренцию Kodak на рынке цифрового фото. Стадийная модель организационного упадка (Weitzel and Jonsson). Case Study: преодоление тенденций к упадку индейских организаций посредством открытия казино. Практическая задача: обеспечение успешного роста компании Costa Coffee на российском рынке

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателей включает в себя:

- самостоятельное изучение разделов курса, 4 часа;
- повторение лекционного материала, 4 часа;
- подготовка к практическим занятиям, 4 часа;
- подготовка к итоговому контролю, 4 часа.

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

Для **текущего контроля** успеваемости слушателя по дисциплине «Стратегия развития компании» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

Тема 1. Практическая задача: дизайн франчайзинговой сети в группе компаний «Спортмастер»

Тема 2. Практическая задача: построение системы координации и контроля в компании Alitalia

Тема 3. Практическая задача: принципы управления организационным окружением в компании Philips

Тема 4. Практическая задача: выстраивание соответствия между стратегией и структурой компании в X5 Retail Group

Тема 5. Практическая задача: рыночные изменения и рождение нового стратегического альянса АвтоВАЗ-Renault

Тема 6. Практическая задача: обеспечение успешного роста компании Costa Coffee на российском рынке

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Дифференциация и разделение труда в растущих организациях.
2. Организационные роли. Власть, ответственность и контроль в организациях.
3. Функциональные департаменты и дивизионы. Вспомогательные, производственные, поддерживающие, адаптивные и управляющие подразделения в организациях.
4. Вертикальная и горизонтальная дифференциация. Дифференциация и интеграция.
5. Механизмы интеграции: иерархия власти, контакт между сотрудниками подразделений, офицеры связи, специальные подразделения, постоянно действующие команды, интегрирующие роли и департаменты.
6. Баланс дифференциации и интеграции.
7. Централизация и децентрализация принятия решений.
8. Стандартизация и взаимное приспособление. Формализация работы сотрудников.
9. Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции (Lawrence and Lorsch): роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды.
10. Равновесие механических и органических элементов в структуре организации.
11. Иерархия и контроль. Высокие и плоские иерархии в организациях.
12. Увеличение числа иерархических уровней и проблемы коммуникаций, мотивации и избыточных расходов. Принцип минимальной цепочки команд.
13. Расширение и сужение области контроля. Установление контроля посредством горизонтальной дифференциации, децентрализации и стандартизации.

14. Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена.
15. Специфическое и общее окружение организации.
16. Источники неопределенности в организационном окружении: сложность, нестабильность и бедность ресурсами.
17. Теория ресурсной зависимости (Pfeffer and Salancik). Симбиотическая и конкурентная взаимозависимость организаций.
18. Стратегии управления симбиотическими ресурсными взаимозависимостями. Поддержание репутации компании. Кооптация аутсайдеров в структуру управления организацией.
19. Стратегические альянсы как способ обеспечения доступа организаций к необходимым ресурсам. Слияния и поглощения как наиболее формальная стратегия для управления симбиотической ресурсной взаимозависимостью.
20. Стратегии управления конкурентными ресурсными взаимозависимостями. Совместные предприятия между конкурирующими организациями. Одновременное управление симбиотическими и конкурентными взаимозависимостями.
21. Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества.
22. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне.
23. Стратегии функционального уровня: поддержание низких издержек и дифференциация. Функциональная стратегия и структура: выбор степени иерархичности, централизации и стандартизации для разных дивизионов.
24. Стратегии бизнес-уровня: поддержание низких издержек, дифференциация, сочетание дифференциации с низкими издержками, фокусирование. Бизнес-стратегия и структура компании.
25. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация. Корпоративная стратегия и структура.
26. Организационные изменения. Факторы, способствующие организационным изменениям. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.
27. Жизненный цикл организаций. Рождение организаций. Опасность новизны, отсутствие формальной структуры и враждебность внешнего окружения.
28. Экологическая модель рождения организаций (Hannan and Freeman). Популяции, наличие ресурсов и рождаемость организаций.
29. Стимулы роста рождаемости: увеличение объема знаний и подражание успешным ролевым моделям. Причины замедления рождаемости: преимущества первого хода и обеднение внешней среды.
30. Стратегии выживания: г-стратегии против К-стратегий и специализированные стратегии против общих стратегий. Процесс естественного отбора. Соответствие между стратегией выживания и типом конкурентных преимуществ.
31. Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности.
32. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм.
33. Стадийная модель организационного роста (Greiner). Рост посредством креативности и кризис лидерства. Рост посредством направленности и кризис автономности. Рост посредством делегирования и кризис контроля. Рост посредством координации и кризис красных флажков. Рост посредством сотрудничества.
34. Упадок организаций. Стадийная модель организационного упадка (Weitzel and Jonsson).

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Джон Коттер, «Стратегии перемен. Как добиться выдающихся результатов в нестабильные времена», Манн, Иванов и Фарбер, 2022
2. Ружанская Л.С. Якимова Е.А. Зубакина Д.А. Стратегический менеджмент, Учебное пособие. Екатеринбург, Издательство Уральского университета, 2019
3. В.В. Неудачин «Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование» М., ИД «Дело», 2016.
4. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О., Стратегический менеджмент, Лань, 2023.
5. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024.
6. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
7. Евстафьев В.А., Тюков М.А., Никитушкин И.М. Искусство стратегических коммуникаций. М.: ИТК Дашков и К. 2026 488 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. Бангей Стивен, Искусство действия. Как преодолеть разрыв между планами и их реализацией, Манн, Иванов и Фарбер, 2019
2. Jones, Gareth (2011) Organizational Theory, Design and Change, 6th edn (Prentice-Hall).
3. Дафт, Ричард. Теория организации. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
4. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2008
5. Кеничи Омае. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. Пер. с англ., 221с., Альпина Паблишер, 2015

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.economist.com
2. www.businessweek.com
3. www.hbr.com

4. www.expert.ru
5. www.profile.ru
6. www.kommersant.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Повышение эффективности операционной деятельности

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

Мастер делового администрирования

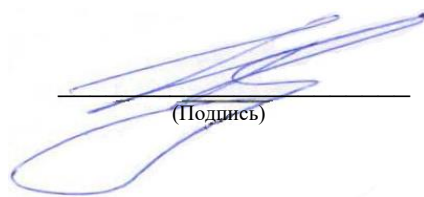
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a horizontal line.

(Подпись)

Коптелов А.К.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>4</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>7</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</u>	<u>7</u>
<u>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>9</u>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	9
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	9
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	10
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	10
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>10</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели и задачи дисциплины «Повышение эффективности операционной деятельности».

Основной целью курса является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать основные понятия, концепцию процессного подхода к управлению;
- уметь определять ключевые факторы и показатели успешного развития организации, необходимые для корпоративной стратегии
- уметь выявить и предотвратить кризисные явления в организации
- видеть систему процессов в целом, понимать взаимосвязи между отдельными частями и подсистемами организации;
- использовать процессный подход в управлении организацией/ подразделением;
- владеть навыками системного анализа, структуризации целей, формирования критериев ключевых бизнес процессов.
- владеть методиками моделирования и регламентации процессов.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций или элементов следующих компетенций:

- владение методами стратегического анализа.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-4) Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией	31- Знать основные понятия операционного менеджмента 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации 33 - знать подходы оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов	У1 – Уметь применять теоретические основы организации производства, отслеживать и предсказывать результаты их применения У2 - Уметь выделять, моделировать и деконструировать любые процессы на поддающиеся анализу подпроцессы (строить блок-схемы процессов)	В1-Владеть навыками управления производства по функциям управления В2- Владеть самостоятельным анализом бизнес-процессов в компании и уметь разрабатывать мероприятия, позволяющие повысить эффективность операционной деятельности

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 40 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		40	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	Концепция управления бизнес-процессами	10	4		2	4						
Тема 2	Моделирование бизнес-процессов	12	4		4	4						Д
Тема 3	Совершенствование бизнес-процессов	6			2	4						Д
Тема 4	Регламентация и контроллинг бизнес-процессов	6			2	4						Д

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 5	Организация процессного управления в компании	6			2	4						Э
Итого:		40	8		12	20						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э (Т)
Всего		40	8		12	20						

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1 Концепция управления бизнес-процессами	Процессы и проекты, процессный и функциональный подходы, стратегическое управление процессами, процесс и его окружение, классификация процессов, технология управления бизнес-процессами	Практикум: «Технология управления бизнес-процессами»
Тема 2 Моделирование бизнес-процессов	- Нотации и инструментальные средства моделирования, - технология описания БП, - моделирование процессов,	Проект по моделированию процесса, моделирование других предметных областей
Тема 3 Совершенствование бизнес-процессов	- Комплекс работ по оптимизации процессов, анализ процессов, - совершенствование процессов,	Реинжиниринг процессов
Тема 4 Регламентация и контроллинг бизнес-процессов	Классификация регламентов, структура и примеры регламентов, регламентация процессов, контроллинг процессов, КРІ процессов и мотивация персонала, бизнес-процессов	Внедрение регламентов усовершенствованных процессов,
Тема 5 Организация процессного управления в компании	Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях, элементы Системы управления процессами (СУП): методология (положение об управлении процессами), программное обеспечение (ПОБ), процессный офис (ПОФ)	Организация проекта по описанию бизнес-процесса

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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- самостоятельное изучение разделов курса и повторение лекционного материала и материалов учебника;
- подготовка к текущему контролю (решение тестов, задач, кейсов);
- подготовка к участию в дискуссиях;
- обзор интернет-сайтов и разработка каталога интернет-ресурсов по заданной теме;
- обзор периодической литературы и профессиональных изданий;
- подготовка и написание эссе.

Список вопросов для самостоятельного повторения

1. Функциональный и процессный подходы к управлению
2. Процесс и его компоненты
3. Классификация бизнес-процессов
4. Моделирование бизнеса
5. Автоматизация процессов
6. Анализ процессов
7. Функционально-стоимостной анализ
8. Зрелость процессного управления
9. Совершенствование процессов
10. Система управления процессами

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

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

- при проведении занятий лекционного типа:
устные опросы, дискуссии
- при проведении занятий семинарского типа:
дискуссии, компьютерные семинары – практикумы

Текущий контроль. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрено эссе, которое выявляет навыки самостоятельного анализа, обобщения, постановки и решения конкретных управленческих проблем на базе концепций и технологий оптимального управления запасами.

Краткие методические указания по подготовке и написанию эссе

Эссе слушателя — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы,

обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Предложение, которое представит в эссе слушатель программы МВА, должно, прежде всего, быть тесно связано с его/ее практической деятельностью. Эссе должно содержать: четкое описание ситуации такой, какова она сейчас, изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках настоящего курса, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме и рекомендации по внедрению авторского предложения.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен.

Вопросы к промежуточной аттестации:

1. Укажите основное отличие проекта от процесса?
2. Преимущества процессного управления перед функциональным
3. Кто такой владделец процесса?
4. Какие потребители процессов бывают и почему они важны?
5. Результативность и эффективность процесса
6. Классификация процессов
7. Что значит управлять процессом?
8. Основные цели описания бизнес-процессов
9. Какие типы моделей нужно разрабатывать на этапе описания бизнес-процесса?
10. Правильное наименование процесса
11. Декомпозиция/ детализация процессов
12. Какой критерий является основным при выборе глубины описания бизнес-процесса?
13. Нотации и инструментальные средства моделирования
14. CASE-средства моделирования и управления процессами
15. Из чего состоит типовой проект моделирования процесса?
16. Какие виды анализа процессов Вам известны?
17. Подходы к совершенствованию процессов (реинжиниринг и оптимизация процессов)
18. Какие типы моделей нужно разрабатывать на финальном этапе совершенствования бизнес-процесса?
19. С какой периодичностью обычно в организации проводится реинжиниринг бизнес-процессов?
20. Комплекс работ по оптимизации процессов
21. Кто должен принимать окончательное решение по оптимизации бизнес-процесса?
22. Основные подходы к автоматизации процессов
23. Что не относится к преимуществам автоматизации посредством коробочного решения?
24. Какие бывают виды регламентов?
25. Регламентация и внедрение регламентов процессов «как должно быть»
26. Из чего должен состоять План внедрения процесса «кдб»?
27. KPI и контроллинг процессов
28. Какое количество KPI процесса может измеряться/ рассчитываться?
29. Почему важно непрерывно совершенствовать процессы?
30. Связь процессов и системы мотивации персонала
31. На какое количество KPI процесса рекомендуют увязывать переменную/ мотивационную часть оплаты труда исполнителя?
32. Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях
33. Из каких элементов состоит Система управления процессами (СУП)?
34. Этапы внедрения процессного управления в компании

35. Назначение и функционал Процессного офиса (ПОФ)?
36. Корпоративная процессная методология
37. Организация проектов по описанию и совершенствованию процессов

Таблица 6

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Указ Президента № 1100 от 21.08.2012 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ».
2. Указ Президента № 1276 от 10.09.2012 «Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц субъектов РФ».
3. Распоряжение Правительства № 2550-р от 27.12.20212 (утвердившее методику разработки КПЭ).

7.2 Основная литература.

1. Теория управления: учебник. – Изд. 3-е, доп. и перераб. под общ. ред. А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – М.: Изд-во Юрайт, 2019.
2. Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]: учеб. - метод. пособие / М.: Финансы и статистика. - Режим доступа: ЭБС "Лань" http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=1026

3. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учеб. пособие / 4-е изд., стер. - М.: ФЛИНТА, 2011. (Экономика и управление). - Режим доступа: ЭБС "Лань"
http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20203
4. Будович Л. С. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности. Учебное пособие для вузов, 2-е изд. — М.: Лань, 2023.
5. Купцова Е. В., Степанов А. А. Бизнес-планирование. — М.: Юрайт, 2024.
6. Лидерство. Командный менеджмент. М.: Альпина Паблишер . 2026 224 с.; Личная эффективность/ Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. Управление карьерой . М.: Альпина Паблишер.2026. 218 с.;

7.3 Дополнительная литература.

1. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Москва: Евразийский открытый институт, 2004. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks" <http://www.iprbookshop.ru/10812>
2. Дебелак Д. Бизнес-модели: [принципы](#) создания процветающей организации/Пер. с англ. М., 2009.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. <http://abpmp.org.ru>
2. www.executive.ru
3. <http://www.cfin.ru/itm/bpr>
4. <http://www.aup.ru>
5. <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/>
6. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1421905>
7. <https://www.elma-bpm.ru>
8. <http://bpms.ru/links>

Библиотека BPM СВОК v.3
 Business Process Management
 Process Modeling
 Process Analysis
 Process Design
 Process Performance Measurement
 Process Transformation
 Process Organization
 Enterprise Process Management
 BPM Technology

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

- мультимедийный проектор
- ноутбук с колонками
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- компьютерные классы с выходом в Интернет

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Принципы и технологии
бережливого производства (лин-менеджмент)**

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель, к.э.н.



А.В. Павлуцкий

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>5</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>8</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</u>	<u>8</u>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	10
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	10
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	10
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	11
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>11</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная цель дисциплины - дать целостное представление о концепции «бережливого производства» как философии и методологии выявления непроизводительных затрат, снижения потерь и на этой основе повышения эффективности использования всех имеющихся ресурсов в компании.

В настоящем курсе бережливое производство рассматривается в контексте его исторического развития как феномен, имеющий свои особенности, инструментарий и методологию.

Основная задача курса состоит в том, чтобы, раскрывая сущность и специфику бережливого производства, снабдить слушателей методами и инструментарием снижения затрат и финансового оздоровления, которые помогут им в будущем самостоятельно совершенствовать процессы в своих компаниях.

Курс рассчитан на менеджеров компаний, слушателей программы MBA.

Процесс изучения дисциплины «Бережливое производство» направлен на формирование

профессиональной компетенции

- владение методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- базовые понятия, принципы и методы бережливого производства;
- основные подходы к измерению и количественному анализу производственных систем;
- методологию описания и перепроектирования бизнес-процессов.

Уметь:

- определять и анализировать узкие места в бизнес-процессах;
- оценивать параметры и потенциал совершенствования бизнес-процессов.

Владеть навыками:

- использования основного инструментария и методов анализа и описания производственных процессов;
- использования основного инструментария и методов совершенствования производственных процессов;
- оценки экономической эффективности усовершенствования производственных систем.

Предшествующими дисциплинами, на которых непосредственно базируется дисциплина «Бережливое производство», являются «Методы статистического управления качеством», «Теория ограничения систем (ТОС)».

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-2) Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	31- Знать основные понятия операционного менеджмента 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	У1 – Уметь применять теоретические основы организации производства, отслеживать и предсказывать результаты их применения У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	В1-Владеть навыками управления производства по функциям управления В2- Владеть технологиями сравнительного анализа управленческих решений

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 40 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/14	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		40	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	История и сущность «бережливого производства».	3,5	0,5		1	2						
Тема 2	Процесс и управление процессами.	5	0,5		1,5	3						
Тема 3	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».	8			4	4						ДИ
Тема 4	Философия «бережливого производства».	5	1		1	3						
Тема 5	Методология «бережливого производства».	8	2		2	4						
Тема 6	Инструментарий «бережливого производства».	6	1		3	2						
Тема 7	«Бережливое производство» в сфере услуг и управления товарными потоками.	4,5	1		1,5	2						Э
Итого:		40	6		14	20						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
Всего		40	6		14	20						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. История и сущность «бережливого производства».	Почему это актуально? Функциональное управление: достоинства и недостатки. История возникновения: от Производственной Системы Тойоты (TPS-Toyota Production System) к Бережливому производству (Lean Thinking).	Эффекты от внедрения Бережливого производства. Опыт применения.
Тема 2. Процесс и управление процессами.	Сущность процесса. Признаки процесса. Основной процесс. Ключевой процесс. Вспомогательный процесс. Клиентский процесс. Учитесь видеть процессы. Признаки неэффективности процессов.	Практикум: Учитесь видеть процессы. Признаки неэффективности процессов.
Тема 3. Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».
Тема 4. Философия «бережливого производства»	Пять принципов бережливого производства: ценность, поток, течение, вытягивание, совершенствование. Пять типов преобразований в процессе. Выявление преобразований, добавляющих ценность: критерии и признаки. Целостная задача. Потери и затраты. Семь видов потерь. Цена потерь.	Показатели оценки эффективности процессов: скорость процесса, эффективность процесса, время цикла, время такта, вариабельность.
Тема 5. Методология «бережливого производства»	Цикл внедрения: определение, описание, измерение, совершенствование, оценка. Определение: постановка цели и определение границ. Описание: составление карты потока как есть. Измерение: хронометраж и оценка эффективности.	Совершенствование: «кайдзен потока» и «кайдзен процесса». Внедрение: физическое изменение и документирование. Оценка результатов.
Тема 6. Инструментарий «бережливого производства»	Глоссарий «бережливого производства». Методы анализа процессов. Методы описания и измерения процессов. Методы совершенствования процессов. Диаграмма Исикавы. Диаграмма показателей. Матрица показателей. Тестирование критериев. Карта потока. Межфункциональная блок-схема процесса.	Метод «5 почему?». Карта потребителя. KANO-анализ. Методы статистического анализа. Метод «5S». TPM – всеобщий уход за оборудованием. SMED – быстрая переналадка оборудования.
Тема 7. «Бережливое производство» в сфере услуг и управления товарными потоками.	Роль поставщиков и клиентов в основном процессе. Построение длительных партнерских отношений с поставщиками. Принципы построения. Выгоды и эффективность.	Бережливое производство в сфере услуг – «бережливое обеспечение».

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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий

Подготовка к семинарам.

Вопросы для самостоятельной подготовки

1. Описание и хронометраж потока создания ценности. Создание гистограммы потока.
2. Выравнивание гистограммы потока создания ценности под расчетное время такта.
3. Расчет КПД процесса.
4. Применение KANO-матрицы.
5. Применение диаграммы Исикавы.
6. Поиск потерь методом «5 Почему?».
7. Применение системы наведения порядка «5S».

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме выполнения итоговой письменной работы. Это вопросы, предполагающие ответ в виде короткого эссе.

Итоговая оценка по курсу проставляется в приложение к диплому.

Эссе слушателя — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В эссе должны быть даны оценки экономической эффективности усовершенствования производственных систем.

Вопросы к промежуточной аттестации:

1. Понятие рынка и условия его возникновения. Субъекты рынка.
2. Спрос и его факторы. Функция спроса. Понятие цены спроса.
3. Предложение и его факторы. Функция предложения. Понятие цены предложения.
4. Модель рыночного равновесия. Равновесная цена и равновесный объем.
5. Излишек потребителя и излишек производителя.
6. Эластичность спроса по цене и по доходу.
7. Перекрестная эластичность спроса.
8. Эластичность предложения и факторы ее определяющие.
9. Понятие полезности блага в экономической теории. Общая и предельная полезность блага для потребителя.
10. Взаимосвязь потребности и цены блага.
11. Кривые безразличия и их свойства.

12. Бюджетное ограничение. Влияние изменения цен и дохода на бюджетное ограничение.
13. Потребительский выбор и максимизация благосостояния потребителя.
14. Фирма и её экономическая природа. Классификация фирм по размеру и по юридической форме.
15. Длительный и короткий периоды в деятельности фирмы.
16. Концепция издержек в экономической теории. Экономические и бухгалтерские издержки.
17. Постоянные, переменные и предельные издержки фирмы.
18. Общий, средний и предельный доход фирмы.
19. Прибыль. Экономическая, бухгалтерская и нормальная прибыль.
20. Классификация рыночных структур. Основные признаки рынка совершенной конкуренции.
21. Условие равновесия фирмы на конкурентном рынке в краткосрочном периоде.
22. Долгосрочное равновесие конкурентной фирмы.
23. Несовершенная конкуренция и её формы.
24. Чистая монополия и её признаки. Спрос на продукцию монопольной фирмы.
25. Кривая предельного дохода и предельных издержек фирмы-монополиста.
26. Условия равновесия монопольной фирмы: выбор объема выпуска и цены. Излишек потребителя и излишек производителя в условиях чистой монополии. Проблема «мертвого убьтка».
27. Ценовая дискриминация. Виды ценовой дискриминации.
28. Характеристика рынка монополистической конкуренции с дифференциацией продукта.
29. Олигополистическая структура рынка и модели олигополии. «Дилемма заключённого».
30. Показатели монопольной власти. Антимонopolное законодательство и регулирование экономики.
31. Общая характеристика рынков факторов производства.
32. Спрос на фактор производства и выбор фирмой оптимального объёма закупок фактора производства.
33. Особенности рынков труда.
34. Особенности рынка капитала и земельных ресурсов.
35. Внешние эффекты. Положительные и отрицательные внешние эффекты
36. Права собственности и внешние эффекты, теорема Р. Коуза.
37. Трансакционные издержки. Экономические методы борьбы с загрязнением окружающей среды.
38. Общественные блага. Чистые частные и чистые общественные блага.
39. Формирование спроса на чистые общественные блага.
40. Предложение общественных благ, «проблема безбилетника».

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при

	видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. от 04.08.2026 N 292-ФЗ.

7.2 Основная литература.

1. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое производство. М., Альпина Паблишер, 2015 г.
2. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое Обеспечение. М., Альпина Паблишер, 2014 г.
3. Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг», Манн, Иванов и Фербер, 2017 г.
4. Вэйдер М., Инструменты бережливого производства, Альпина Паблишер, 2024.
5. Лайкер Дж., Трахилис Й., Лидерство на всех уровнях бережливого производства, Альпина Паблишер, 2026.
6. Староверова, К. О. Бережливое производство : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

7.3 Дополнительная литература.

1. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 125 с.
2. Денис П. Хоббс. Внедрение бережливого производства. Минск, Гревцов Паблишер, 2007 г.
3. У.Левинсон, Р.Рерик. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. М., РИА «Стандарты и качество», 2007.
4. М. Ротер, Д. Шук. Учитесь видеть бизнес-процессы. М., Альпина Бизнес Бук, 2015 г.

5. Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинирую качество шести сигм со скоростью бережливого производства/ Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2007 г. – 360 с.
6. Иллюстрированный глоссарий по бережливому производству / Под ред. Ч. Марчвински и Дж. Шука; Пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс: CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. -123 с.
7. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 346 с.
8. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 274 с.
9. Кобаяси И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях /Пер. с япон. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. 248 с.
10. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 402 с.
11. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
12. Синго С. Быстрая переналадка: Революционная технология оптимизации производства. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 344 с.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. www.informs.org - сайт Institute for Operations Research and Management Science, посвященный практическим приложениям количественных методов в разных областях менеджмента со ссылками на профессиональные журналы, в частности в области операционного менеджмента и теории ограничений.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет;

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление качеством на основе системы «6 сигм»

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Казинцев А.В.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является ознакомить слушателей с основными элементами системы Шесть Сигм (цикл DMAIC (ОИАСК), ролевая инфраструктура, инфраструктура внедрения решений, основные методические аспекты и законы совершенствования, простые статистические инструменты анализа, элементы проектной работы по методу Шесть Сигм).

Основные задачи дисциплины

Приобретение систематических знаний и понимание цикла DMAIC (ОИАСК): Определение – Измерение – Анализ – Совершенствование – Контроль, где

- Фаза «Определение» – подтверждение возможности и определение границ проекта,
- Фаза «Измерение» - сбор данных для определения текущего состояния,
- Фаза «Анализ» - интерпретация данных для установления причинно-следственных связей
- Фаза «Совершенствование» - разработка решений, направленных на устранение подтверждённых причин проблем,
- Фаза «Контроль» - внедрение процедур, позволяющих обеспечить устойчивость достигнутого совершенствования/эффекта;

Приобретение системных знаний о разработке действенной инфраструктуры совершенствования – роли и взаимосвязи, планирование, проектная работа, KPI, моделирование;

Ознакомление с базовыми инструментами метода Шесть Сигм – отбора и определения проектов, диагностики процессов, управления ресурсами, определения причинно-следственных связей, межпроцессного контроля, анализа данных, фокусирования/определения приоритетов, генерации и систематизации идей.

Процесс изучения дисциплины «Управление качеством на основе системы «Шесть Сигм» направлен на формирование системного понимания принципов работы методологии Шести Сигм.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-3) Способность построения комплексных, межфункциональных решений	31- Знать основные понятия операционного менеджмента 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации 33 - знать сущность сбалансированного управления, особенности применения технологии ССП и процессно-ориентированного подхода в управлении	У1 – Уметь применять теоретические основы организации производства, отслеживать и предсказывать результаты их применения У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	В1-Владеть навыками управления производства по функциям управления В2- Владеть технологиями сравнительного анализа управленческих решений

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 32 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		32	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	Система Шесть Сигм – история, решающие факторы успеха, основные идеи и базовые концепции метода	7	1		2	4						
Тема 2	Ролевая инфраструктура системы Шесть Сигм	7	1		2	4						
Тема 3	Цикл DMAIC (ОИАСК) – основные ас-	9	1		4	4						Д

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	пекты и базовый инструментарий											
Тема 4	Специальный инструментарий методики Шесть Сигм.	9	1		4	4						Э
Итого:		32	4		12	16						3 (Т)

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Система Шесть Сигм – история, решающие факторы успеха, основные идеи метода экономические понятия	Философия метода Шесть Сигм. Решающие факторы успеха.	Практикум: Решающие факторы успеха.
Тема 2. Ролевая инфраструктура системы Шесть Сигм.	Типовые роли и взаимосвязи в инфраструктуре Шесть Сигм	Практикум: Типовые роли и взаимосвязи в инфраструктуре Шесть Сигм
Тема 3. Цикл DMAIC (ОИАСК).	Раскрытие каждой фазы цикла ОИАСК (Определение – Измерение – Анализ – Совершенствование – Контроль): мероприятия и базовые инструменты.	Практикум: Базовые инструменты каждой фазы цикла DMAIC
Тема 4. Специальный инструментарий методики Шесть Сигм.	Определение границ проектов, инструменты определения причинно-следственных связей, карты процессов и карты потока ценности, простые инструменты статистического анализа.	Практикум: Инструменты статистического анализа.

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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. самостоятельное изучение разделов курса;
2. повторение лекционного материала и материалов учебника;
3. подготовка к текущему контролю (групповая работа);
4. практические кейсы и задачи

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен зачет. Слушателям предлагается написать небольшое эссе по экспертной оценке проекта, где нужно раскрыть следующие моменты.

Экспертная оценка Проектов

- Составить список возможных Проектов по Карте потерь
- Чётко определить Целевые значения Проектов
- Определить «вес» каждого Критерия (по КРІ Подразделения)
- Определить «баллы» Процесса по каждому Критерию
- Заполнить Таблицу экспертных оценок
- Оценить Приоритет Проекта

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. от 04.08.2026 N 292-ФЗ.

7.2 Основная литература.

1. Питер С. Пэнди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенег «Курс шесть сигм.», изд. Лори, 2014 г.
2. Майкл Л. Джордж, Бережливое производство + Шесть Сигм, Альпина Бизнес Букс, Москва, 2017 год
3. Воронин А.Д., Королев А.В., Операционный менеджмент, Высшая школа, 2023.
4. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

7.3 Дополнительная литература.

1. Ларри Холц, Пит Панде, «Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством», Альпина Паблишер, Москва, 2006 г. (с переизданиями).
2. Александр Казинцев, «Шесть Сигм в России. Методика снижения потерь, дефектов, издержек», Ассоциация Шесть Сигм, Москва, 2009 год.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. <http://www.six-sigma.ru/>
2. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
3. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
4. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
5. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации» Бизнес-карта»
6. [www. rbs.ru](http://www.rbs.ru/) / - Информационное агентство» РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система
8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru/ - Поисковая система
10. www.busineslearning.ru/ - Система дистанционного бизнес образования
11. www.test.specialist.ru/ - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
12. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
13. <http://www.garant.ru/>- Гарант

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

- мультимедийный проектор
- ноутбук

- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет;

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Управление цепочками поставок.
Статистический анализ и прогноз спроса**

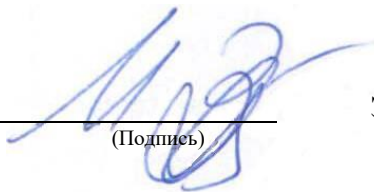
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Доцент, к.физ.-мат.н., доцент
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Зайцев Михаил Григорьевич
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>5</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>6</u>
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>9</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</u>	<u>9</u>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	11
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	11
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	12
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	12
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>12</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать классификацию издержек, прямых затрат и упущенных возможностей, связанных с управлением запасами;
- ясно представлять себе концепцию экономичного размера заказа для оптимизации товарных запасов
- владеть навыками и практическими приемами оптимизации товарных запасов, планов закупок и принятия управленческих решений в области управления запасами с помощью MS Excel;
- знать методику оценок рисков возникновения дефицита и определения оптимального уровня обслуживания клиентов
- владеть навыками расчета потерь, связанных с дефицитом и с хранением безопасного резерва, расчета оптимального уровня обслуживания клиента и оценки оптимальных безопасных резервов с помощью MS Excel;
- знать статистические методы анализа и прогноза спроса, необходимые для планирования и организации эффективного управления запасами,
- уметь осуществить сбор, обработку и оценку информации для подготовки и принятия управленческих решений в области управления запасами,
- владеть навыками практического статистического анализа и прогноза спроса с использованием MS Excel
- знать базовые методы статистического моделирования
- владеть навыками принятия управленческих решений на основе моделирования Монте-Карло с использованием соответствующей надстройки к MS Excel
- уметь проанализировать существующие формы организации управления закупками и запасами, структуру цепочки поставок и обосновать предложения по их совершенствованию на основе выработанных прогнозных моделей;
- уметь использовать приобретенные знания в повседневной практической деятельности, стимулировать интеграцию изученных методов с ERP системами, используемыми в компаниях, где работают участники.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-3) Способность построения комплексных, межфункциональных решений. (ПСК-3) Технологическое сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации.	31- Знать основные понятия операционного менеджмента 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации 33 - знать сущность сбалансированного управления, особенности применения технологии ССП и процессно-ориентированного подхода в управлении	У1 – Уметь применять теоретические основы организации производства, отслеживать и предсказывать результаты их применения У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	В1-Владеть навыками управления производства по функциям управления В2- Владеть технологиями сравнительного анализа управленческих решений

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 68 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	34	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	10/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	24/24	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	34	
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т)
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	68	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	Фундаментальные проблемы управление цепочкой поставок и пути их решения	20	4		6	10						ДИ
Тема 2	Модели оптимизации управления запасами	16	3		5	8						КП
Тема 3	Постановка системы управления запасами на предприятии	16	3		5	8						КП
Тема 4	Методы построения бизнес прогноза и определения статистических характеристик спроса на планируемый период	16			8	8						КП
Итого:		68	10		24	34						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э (Т)
Всего		68	10		24	34						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1 Фундаментальные проблемы управление цепочкой поставок и пути их решения	Деловая игра – “Цепочка поставок” Анализ результатов игры различных команд Фундаментальные проблемы управление цепочкой поставок – «Ограниченная рациональность» и «Эффект хлыста» (Bullwhip effect) – Огромные запасы и медленная реакция на изменения Пути решения фундаментальных проблем цепочки поставок — Координация и кооперация в цепочке поставок: проблемы доверия и инициативы игроков. — Устранение «лишних звеньев в цепочке поставок — Уменьшение времени реакции поставщика на заказ клиента – JIT-Delivery или Continuous Replenishment Program: сильные стороны и проблемы системы.	Деловая игра – “Цепочка поставок” Анализ результатов игры различных команд Фундаментальные проблемы управление цепочкой поставок Кейс LEGO Russia: взаимодействие производителя и большой розничной цепи
Тема 2. Модели оптимизации управления запасами	Классификация издержек управления запасами, модели экономичного размера запаса EOQ и экономичной партии продукции EBQ. Анализ упрощающих предположений для вывода простой формулы EOQ. Оптимальная частота заказа для группы товаров.	Компьютерный практикум – 2 часа Снятие упрощающих предположений, сделанных при выводе формулы EOQ с сохранением концепции оптимального управления запаса и при использовании MS Excel. Мини-кейсы: - EOQ и требования жизни - учет оптовых скидок; -выбор оптимального перевозчика -оптимизация объемов закупок на конечном горизонте планирования при сезонном спросе. - оптимизация частоты заказов для группы товаров
Тема 3. Постановка системы управления запасами на предприятии	Выбор оптимальной частоты заказов для различных групп товаров Обзор материала из курса «Методы оценки и оптимизации рисков» — Статистический анализ спроса для различных групп товара (определение трендов, сезонности), определение его характеристик и прогноз на планируемый период — риск дефицита, безопасный резерв Расчет величины потерь от дефицита и от хранения безопасного резерва. Минимизация суммы этих потерь. Оптимальный риск	Компьютерный практикум – 2 часа — Оптимизация управления запасами для группы товаров: — Частота заказов — Оптимальный риск дефицита (без учета репутационных потерь) — Расчет оптимальных разменов заказа для каждого товара в группе в зависимости от величины запасов на складе в момент заказа. Влияние репутационных потерь (воз-

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	дефицит для данной группы товаров. Расчет уровня обслуживания при данном (или оптимальном) риске дефицита в модели точки перезаказа Модель фиксированного периода между заказами – для управления группой товаров.	возможной потери клиентов из-за дефицита) на величину безопасных резервов.
Тема 4. Методы построения бизнес прогноза и определения статистических характеристик спроса на планируемый период	Цель статистического прогноза спроса. Принципы технического бизнес-прогноза. Компоненты временного ряда. Способы построения прогноза: Априорно-эмпирические и адаптивные методы Метод наименьших квадратов. Нерегулярная компонента - анализ остатков для оценки качества прогноза. Надстройка ACF.xlam Обзор мультипликативной модели декомпозиция временного ряда с трендом и сезонными факторами (обзор материалы из курса «Методы оценки и оптимизации рисков»). Адаптивные методы. Скользящее среднее и экспоненциальное сглаживание. <i>Компьютерный практикум</i> <i>Анализ данных по методу скользящего среднего и экспоненциального сглаживания</i> Методы Хольта и Хольта-Винтерса и его частные случаи.	Компьютерный практикум Различные априорно-эмпирические тренды для мультипликативной модели. Компьютерный практикум Анализ данных по методу Хольта и методу Хольта с сезонными факторами Модели с объясняющими переменными для прогноза и статистического анализа спроса. Многомерные регрессии в бизнес - прогнозе. Простая линейная регрессия. Необходимые объясняющие переменные. Множественная регрессия. Функция =ЛИНЕЙН(...) в анализе данных. Поход к построению системы автозаказа на предприятии: преимущества и проблемы.

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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- самостоятельное изучение разделов курса;
- повторение лекционного материала и материалов учебника;
- выполнение 1 контрольного внеаудиторного индивидуального задания;
- подготовка и написание эссе.

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

Текущий контроль. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрено эссе, которое выявляет навыки самостоятельного анализа, обобщения, постановки и решения конкретных управленческих проблем на базе концепций и технологий оптимального управления запасами.

Краткие методические указания по подготовке и написанию эссе

Предложение о применении одной из изученных технологий оптимального управления запасами, моделирования и прогноза спроса может касаться

- улучшений рутинных процессов управления запасами, заказов новых партий товаров, оценки безопасных резервов в оптовых и розничных торговых компаниях;
- проведение статистического анализа и прогноза спроса для различных групп товаров на предприятии с помощью априорно-эмпирических, адаптивных моделей и факторных моделей (моделей с объясняющими переменными), рассмотренными в курсе
- анализ и критика существующих на предприятии цепочек поставок, выявление опасности эффекта хлыста и «ограниченно рациональных», убыточных для организации решений со стороны исполнителей в цепочке поставок. Предложения по реорганизации цепочки поставок, реорганизации отношений с поставщиками и клиентами

Предложение, которое представит в эссе слушатель программы МВА, должно, прежде всего, быть тесно связано с его/ее практической деятельностью. Эссе должно содержать: четкое описание ситуации такой, какова она сейчас, изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках настоящего курса, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме и рекомендации по внедрению авторского предложения.

Примерные темы эссе.

Автор намеренно не дает списка тем для эссе, которое является обязательным промежуточным контрольным заданием курса. Смысл задания состоит в том, что слушатель программы профессиональной подготовки МВА – взрослый, работающий человек с высшим образованием, должен САМОСТОЯТЕЛЬНО найти возможность применения изученных в курсе технологий оценки, моделирования и оптимизации рисков в компании, где он/она работает.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме выполнения итоговой письменной работы, включающей как задания по оптимальному управлению запасами и прогнозу спроса, требующих количественного анализа с использованием компьютеров, так и качественные вопросы, предполагающие ответ в виде короткого эссе.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Классификация издержек управление запасами: издержки хранения, издержки заказа, издержки от дефицита
2. Определение оптимального размера заказа EOQ.
3. Учет скидок при определении размера заказа.
4. Выбор оптимального перевозчика с точки зрения модели EOQ
5. Оптимальный размер партии продукции в процессе производства.
6. Оптимальная частота заказов для группы товаров.
7. Модель и формула заказа при фиксированном периоде между заказами.
8. Выбор оптимального размера лота. Учет постоянной издержки.
9. Управление запасами с учетом случайных вариаций спроса. Риск дефицита.
10. Роль безопасного резерва.
11. Универсальная вероятностная модель спроса (нормальное распределение).
12. Расчет рисков дефицита по нормальному распределению с помощью специальных функций MS Excel.
13. Расчет безопасного резерва на времени доставки:
 - a. при фиксированном времени доставки;
 - b. при вариации времени доставки.
14. Определение момента для нового заказа при случайном спросе.
15. Оценка оптимального риска дефицита:
 - a. Оценка величина потерь от дефицита за период между заказами
 - b. Минимизация суммы потерь от дефицита от хранения безопасного резерва
16. Определение размера заказа в модели фиксированного периода между заказами при вероятностном распределении требований.
17. Понятие статистического моделирования. Использование надстройки Monte Carlo.xlam.
18. Моделирование однопериодной модели управления заказами.
19. Моделирование склада в модели фиксированного периода между заказами при вероятностном распределении требований.
20. Моделирование склада в модели фиксированного размера заказа при вероятностном распределении требований.
21. Понятие о прогнозировании. Роль бизнес-прогноза.
22. Основные этапы прогнозирования.
23. Фундаментальные модели тренда.
24. Аппроксимация данных линейным трендом в MS Excel.
25. Аппроксимация данных нелинейными трендами в MS Excel. Выбор наилучшей модели. Достоверность аппроксимации.
26. Подбор произвольной модели тренда. Метод наименьших квадратов.
27. Линейная прогнозная модель. Анализ ошибок прогноза.
28. Роль автокорреляционной функции. Надстройка ACF.xlam.
29. Критерий Дарбина-Ватсона.
30. Логистическая модель тренда.
31. Скользящее среднее, линейная фильтрация.
32. Адаптивные модели прогноза.
33. Модель экспоненциального сглаживания.
34. Модель Хольта и модель линейного роста Брауна.
35. Сезонные модели Винтерса.
36. Множественные регрессии. Использование функции Линейн() в моделях множественных регрессий
37. Объясняющие переменные. Выбор, отсев.
38. Сезонная модель прогноза с ранговыми переменными.
39. Сезонная авторегрессионная модель прогноза.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. Федеральных законов от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. Федеральных законов от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. Федеральных законов от 25.05.2026 N 142-ФЗ, от 26.06.2026 N 190-ФЗ, от 04.07.2026 N 218-ФЗ, от 04.08.2026 N 292-ФЗ.
5. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (№ 278-ФЗ в ред. от 04.08.2026, № 283-ФЗ от 04.08.2026).
6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (№ 14-ФЗ в ред. от 04.08.2026).

7.2 Основная литература.

1. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход. М.: Дело, 2019 г.
2. М.Г. Зайцев, С.Е. Варюхин, «Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи и кейсы», «Дело», Москва, 2017 г.
3. Голдрат Э, Критическая цепь, Изд. «Попурри», Минск, 2022
4. Воронин А.Д., Королев А.В., Операционный менеджмент, Высшая школа, 2023.
5. Уве Тхет, Голдратт и теория ограничений. Квантовый скачок в менеджменте, Попурри, 2023.
6. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент : учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
7. Михалева М.Ю., Орлова И.В. Математическое моделирование и количественные методы исследований в менеджменте. Учебное пособие. М.: Вузовский учебник. 2026 296 с.;

7.3 Дополнительная литература.

1. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф., Производственный и операционный менеджмент, «Вильямс», Москва –Санкт-Петербург-Киев, 2008
2. Sam L. Savage, Decision Making with Insight, Duxbury, 2003
3. В.Н. Сулицкий, Методы статистического анализа в управлении, «Дело», Москва, 2002
4. Макарова Н.В., Трофимец В.Я. Статистика в Excel: Учеб. Пособие- М.: Финансы и статистика, 2003.
5. Ханк Д. Э., Уичерн Д.У., Райтс А. Дж., Бизнес-прогнозирование, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 656 с.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. www.HCXL.ru, рабочий сайт Варюхина С.Е. и Зайцева М.Г. с надстройками к MS Excel, используемыми в курсе.
2. www.informs.org- сайт Institute for Operations Research and Management Science, посвященный практическим приложениям количественных методов в разных областях менеджмента со ссылками на профессиональные журналы, в частности в области Риск-менеджмента.
3. <http://lobanov-logist.ru/>- большая библиотека статей по логистике и управлению запасами. Консалтинговые услуги, биржа труда и многое другое
4. <http://upravlenie-zapasami.ru/> - статьи инструменты, общение, услуги

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

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

Для семинаров (компьютерных практикумов) используется MS Excel с оригинальными надстройками авторов

1. MonteCarlo.xlam - Авторская надстройка к MS Excel для статистического моделирования методом Монте-Карло
2. ACF.xlam – Авторская надстройка к MS Excel для анализа качества прогноза

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Искусственный интеллект, технологии стратегического прорыва
и прорывные инновации**
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

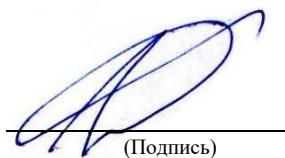
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.физ-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

А.В. Поваров
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей целостного понимания современных технологий стратегического прорыва (искусственный интеллект, интернет вещей, цифровые двойники, «умная пыль», дополненная и виртуальная реальность) и их роли в трансформации бизнес-моделей, а также развитие навыков распознавания точек входа в экосистемы этих технологий для получения существенных конкурентных преимуществ.

Основными задачами курса являются:

- получение фундаментальных представлений о принципах работы и эволюции искусственного интеллекта (включая машинное и глубинное обучение, генеративные модели), интернета вещей, цифровых двойников, технологий дополненной и виртуальной реальности;
- формирование навыков оценки зрелости и готовности каждой технологии к практическому внедрению в различных отраслях;
- развитие способности выявлять бизнес-сценарии, где данные технологии создают стратегический прорыв (а не только инкрементальное улучшение);
- овладение методологией управления прорывными инновациями и цифровой трансформацией, включая распознавание рисков и барьеров;
- подготовка слушателей к последующим курсам специализации, закладывая общий понятийный аппарат и «карту технологического ландшафта».

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-3. Способность разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей. ПК-3. Способность построения комплексных, межфункциональных решений.	Знать – принципы работы нейронных сетей, машинного и глубинного обучения; – классификацию и этапы развития интернета вещей, цифровых двойников, AR/VR; – концепцию «умной пыли» и её потенциальные применения; – виды прорывных инноваций (архитектурные, по бизнес-модели); – основы цифровой трансформации и её отличия от цифрового транзита	Уметь – проводить оценку зрелости технологий по Gartner Hype Cycle; – определять потенциальные точки входа AI и IoT в конкретной отрасли; – различать хайп и реальный тренд в технологических новинках; – связывать технологические преимущества с изменением бизнес-модели; – разрабатывать дорожную карту пилотного внедрения прорывной технологии.	Владеть – навыками анализа кейсов внедрения AI, IoT, цифровых двойников в России и мире; – методикой построения «карты технологических возможностей» для своей компании; – опытом оценки рисков и барьеров при внедрении прорывных инноваций; – владением терминологией и концепциями для коммуникации с ИТ-специалистами и стратегами.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 40 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э(Т)	Экзамен
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		40	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Искусственный интеллект: эволюция, принципы, бизнес-сценарии	14	6	2		4	8						
2.	Интернет вещей, цифровые двойники, «умная пыль» и иммерсивные технологии	12	6	2		4	6						
3.	Управление прорывными инновациями и цифровая трансформация	14	8	4		4	6						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
Итого:		40	20	8		12	20						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Экзамен	
Всего		40	20	8		12	20						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Искусственный интеллект: эволюция, принципы, бизнес- сценарии	Концепция машинного интеллекта, история развития, две зимы ИИ, принципы функционирования нейронной сети, распознавание изображений, генеративный ИИ, соотношение общего и узкого ИИ, взаимосвязь с наукой о данных и машинном обучении, бизнес сценарии применения ИИ	Кейсы: распознавание изображений (нейронные сети). Классификация примеров общего и узкого ИИ. Генерация медийного контента (текст, видео) – обсуждение качества и рисков. Анализ практических применений ИИ в индустриях участников
Интернет вещей, цифровые двойники, «умная пыль» и иммерсивные технологии	Эволюция IoT: умный дом, умный город, промышленный IoT. Цифровые двойники: определение, области применения (предиктивное обслуживание, моделирование). Концепция «умной пыли» (Smart Dust) – миниатюрные сенсоры и их потенциал. Технологии виртуальной, дополненной и смешанной реальности (VR/AR/MR). Связь с Индустрией 4.0. Реальные кейсы из разных отраслей	Разбор кейсов: взлёт, падение и новый взлёт Xiaomi – роль IoT. Оптимизация дорожного трафика с помощью IoT. Предиктивное обслуживание в промышленности. Примеры использования цифровых двойников в логистике и производстве. Обсуждение AR/VR в обучении и дизайне. Кейсы из индустрий участников.
Управление прорывными инновациями и цифровая трансформация	Виды инноваций: инкрементные, архитектурные, по бизнес-модели (подрывные). Отличие прорывных технологий от инкрементных. Цифровая трансформация – как подготовка и реализация фундаментальных изменений. Типичные ловушки при создании и удержании ценности в цифровых экосистемах. Роль руководителя в трансформации. Методы оценки зрелости технологий и выбора точки входа.	Деловая игра: «Выбор стратегии прорыва» – команды получают гипотетическую компанию и должны предложить сценарий использования AI, IoT или AR/VR для создания нового рынка или кардинального изменения бизнес-модели. Анализ реальных примеров удачной и неудачной цифровой трансформации. Составление дорожной карты внедрения на 3–5 лет

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов, основной и дополнительной литературы по каждой из технологий;
- подготовку к участию в дискуссиях и анализе кейсов;
- выполнение домашних заданий (например, анализ конкретной технологии на предмет зрелости и применимости в своей отрасли);
- самостоятельное знакомство с публичными отчётами аналитических агентств (Gartner, Forrester) по тематике AI, IoT, цифровые двойники;
- подготовку к зачёту.

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. В чём отличие общего искусственного интеллекта от узкого? Приведите примеры.
2. Как устроена нейронная сеть на концептуальном уровне (не технически)?
3. Что такое машинное обучение и как оно связано с Big Data?
4. Каковы основные области применения генеративного ИИ в бизнесе? Назовите риски.
5. Что такое «цифровой двойник» и для каких задач он используется в промышленности?
6. Какие этапы развития прошёл интернет вещей (IoT) от умного дома до промышленного применения?
7. Как концепция «умной пыли» (Smart Dust) может изменить сбор данных в логистике или сельском хозяйстве?
8. Приведите примеры использования виртуальной и дополненной реальности в обучении сотрудников или дизайне продуктов.
9. Каковы основные барьеры при внедрении IoT на производстве (безопасность, интеграция, стоимость)?
10. Что такое Индустрия 4.0 и какую роль в ней играют цифровые двойники и IoT?
11. Как отличить прорывную инновацию от инкрементальной? Приведите примеры из истории бизнеса.
12. Что такое «дилемма инноватора» и как она связана с управлением технологиями?
13. Почему цифровая трансформация часто не приводит к ожидаемым результатам? Назовите типичные ошибки.
14. Как оценить зрелость технологии по Gartner Hype Cycle и принять решение о времени входа?
15. Какие навыки и компетенции необходимы руководителю для успешного внедрения прорывных технологий?

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме письменного итогового теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Опишите эволюцию искусственного интеллекта: от первых нейросетей до современных больших языковых моделей.
2. Объясните разницу между машинным обучением, глубинным обучением и генеративным ИИ. В каких бизнес-задачах каждый из них наиболее эффективен?
3. Как ИИ может быть использован для предиктивной аналитики в цепочках поставок? Приведите конкретный сценарий.
4. Каковы основные способы использования данных, собираемых системами IoT, и как они преобразуются в управленческие решения?
5. Проанализируйте кейс Xiaomi: как IoT и экосистема устройств стали основой стратегического прорыва компании?
6. В чём заключается ценность цифровых двойников для управления производственными активами? Приведите пример из реальной практики.
7. Как AR/VR могут изменить взаимодействие с клиентом или процесс проектирования? Приведите 2–3 бизнес-примера.
8. Какие риски (технические, регуляторные, этические) сопровождают внедрение генеративного ИИ в маркетинге и обслуживании клиентов?
9. Что такое «умная пыль» и какие перспективы она открывает для сбора данных в труднодоступных местах? Оцените готовность технологии.
10. Как цифровая трансформация отличается от простой автоматизации? Приведите критерии, по которым можно оценить глубину трансформации.
11. Какие типы прорывных инноваций (по архитектуре, по бизнес-модели) вы знаете? Проиллюстрируйте каждый примером из технологического сектора.
12. Разработайте план действий по внедрению одной из прорывных технологий в компании вашей отрасли (выбор технологии обоснуйте).
13. Как измерить эффективность инвестиций в цифровую трансформацию? Какие KPI (помимо финансовых) можно использовать?
14. Какие ловушки возникают при создании цифровых экосистем и как их избежать (на примере Яндекс, Сбер или других)?
15. Сформулируйте дорожную карту по переходу компании к использованию AI и IoT в течение 5 лет, выделив ключевые этапы и точки контроля.

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой,

	справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 15.02.2024 г. № 124 «О внесении изменений в Указ Президента российской федерации от 10 октября 2019 г. n 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в национальную стратегию, утвержденную этим указом».
4. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. N 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" (ред. от 08.08.2024)
5. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ (ред. от 15.12.2025 с изм. от 20.01.2026)
6. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")" (ред. от 01.08.2024)
7. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература

1. Стюарта Рассела, Питера Норвига, Искусственный интеллект: современный подход, 4е издание, 2021, -1136с.
2. Анналин Ын, Кеннет Су, Теоретический минимум по Big Data. Питер, 2019, 208с.
3. Виктор Майер-Шенбергер, Кеннет Кукьер, Большие данные. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим, МИФ, 2014, -310 с.
4. Перри Ли, Архитектура интернета вещей, ДМК Пресс, 2019, -456с.
5. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 240 с.
6. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.
7. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.;

7.3. Дополнительная литература

1. Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро. М.: АСТ, 2021. – 656 с.
2. Кевин Келли. Неизбежно, 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 460 с.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

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

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

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

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

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

- Доступ к Интернет: скорость от 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Практика использования инструментов искусственного
интеллекта в менеджменте**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Практика использования инструментов искусственного интеллекта в менеджменте» является формирование у слушателей практических компетенций по эффективному применению инструментов искусственного интеллекта для решения управленческих и операционных задач в деятельности современного руководителя.

Основными задачами курса являются:

- освоение слушателями методологии выявления и приоритизации бизнес-задач, где применение ИИ дает измеримый эффект (экономия времени, повышение качества, ускорение принятия решений);
- формирование навыков постановки задач для ИИ через освоение универсальной формулы промпта (роль - контекст - задача - формат - критерии качества - ограничения);
- ознакомление с актуальным российским ландшафтом ИИ-инструментов и выработка стратегии выбора инструмента под класс задачи;
- овладение навыками создания практических артефактов с помощью ИИ: протоколов встреч, управленческих документов, презентаций, прототипов и агентов-автоматизаций;
- развитие компетенций по управлению рисками и безопасностью при работе с ИИ, включая обезличивание данных и формирование корпоративной политики использования ИИ;
- формирование у слушателей целостного подхода к ИИ-трансформации: от портфеля задач через пилоты к масштабированию и устойчивому процессу

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-2. Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач. ПК-2. Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Знать - современные классы ИИ-инструментов и их возможности для решения управленческих задач; - принципы работы языковых моделей, их сильные стороны и ограничения; - контекст доступности ИИ-сервисов и правила работы с данными; - методологию постановки задач для ИИ; - основные риски внедрения ИИ и способы их минимизации.	Уметь - выявлять и приоритизировать задачи, где применение ИИ дает наибольший эффект; - формулировать промпты с учетом роли, контекста, формата, качества; - выбирать инструмент под класс задачи (тексты, презентации, прототипы); - создавать протоколы встреч, управленческие документы и презентации с помощью ИИ; - проектировать простые агенты и цепочки автоматизации.	Владеть - навыками практической работы с сервисами ИИ; - навыками создания промпт-шаблонов под типовые управленческие задачи; - навыками построения прототипов и схем автоматизации; - навыками формирования дорожной карты внедрения ИИ; - навыками безопасной работы с ИИ (обезличивание данных, проверка результатов).

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса - 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	Зачет
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1 Введение в ИИ для менеджера: эффекты, инструменты, безопасность	10	6	2		4	4						
2.	Тема 2 Промпт- инжиниринг и практические применения для руководителя	10	4			4	6						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет
Всего		20	10	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1 Введение в ИИ для менеджера: эффекты, инструменты, безопасность	1. Почему ИИ важен именно сейчас: эффект для менеджера и бизнеса. Где ИИ экономит время и повышает качество (тексты, документы, решения, коммуникации). 2. Что такое ИИ и как он работает простыми словами. Языковая модель: сильна в тексте/структуре, но может ошибаться. 3. Из чего состоит ИИ в компании: данные, мощности, безопасность (на уровне менеджера)	1. "Карта рутины и эффекта": команды составляют таблицу: задача - сколько времени сейчас - какой результат нужен - как ИИ поможет - метрика (минуты/качество/скорость). Выход: список 10-15 задач + метрики. 2. "Матрица выбора инструментов": формирование матрицы: класс задачи (тексты/презентации/ассистент) - основной инструмент - запасной вариант - ограничения. 3. "Одинаковая задача – разные ответы": запрос без контекста и с контекстом, сравнение результата, улучшение ответа
Тема 2 Промпт-инжиниринг и практические применения ИИ для руководителя	1. Промпты для менеджера: роль - контекст - задача - формат - критерии качества - ограничения. 2. Применения ИИ: где полезен прямо сейчас (тексты, встречи, поиск, картинки). Кейсы для менеджера: документы, встречи, поиск, презентации. 3. Выбор инструмента под кейсы: GigaChat, Gamma, агенты и ассистенты: SaluteBot, n8n. 4. Риски и барьеры внедрения: ошибки, безопасность, страх команды. Типовые риски и как управлять правилами и проверками.	1. Работа с промптами и выработка шаблонов 2. Набор управленческих артефактов: подготовка к совещанию (цель, повестка, вопросы); анализ большого текста (выжимка + риски + вопросы); план презентации (структура + тезисы); письмо (варианты тона + коротко/подробно) 3. От бизнес-идеи до питча – презентация в Gamma, создание прототипа, добавление агента/ассистента, запись видео 30–60 сек (скринкаст прототипа + озвучка/субтитры).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и дополнительной литературы по теме ИИ в бизнесе;
- самостоятельное освоение базовых функций рекомендуемых ИИ-инструментов;
- подготовку промпт-шаблонов для своих профессиональных задач;
- доработку командных артефактов после аудиторных занятий;
- подготовку к участию в дискуссиях по вопросам использования ИИ;
- подготовку к промежуточной аттестации

Дисциплина нацелена на получение обучающимися практических навыков применения ИИ-инструментов в управленческой деятельности. Формат дисциплины предполагает активное участие слушателей во всех формах освоения, включая лекционные и практические занятия (с преобладанием практической работы в малых группах), а также самостоятельную работу по закреплению навыков.

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Какие управленческие задачи в вашей текущей деятельности можно делегировать ИИ? Назовите 5–7 примеров с обоснованием ожидаемого эффекта.
2. В чем разница между подходом "думать про технологию" и "думать про задачи и метрики" при внедрении ИИ? Приведите примеры.
3. Какие факторы определяют выбор ИИ-инструмента под конкретную задачу? Как работает принцип "План А/План Б"?
4. Почему одна и та же задача, поставленная ИИ с контекстом и без него, дает разные результаты? Какие элементы промпта наиболее сильно влияют на качество ответа?
5. Сформулируйте формулу промпта-ТЗ. Раскройте каждый элемент (роль, контекст, задача, формат, критерии качества, ограничения) на примере.
6. Какие риски возникают при работе с ИИ в корпоративной среде? Как их минимизировать на уровне регламентов и проверок?
7. В чем отличие ассистента от агента? Приведите примеры, где каждый из них более эффективен.
8. Какие этапы включает ИИ-трансформация в компании от идеи до устойчивого процесса?
9. Какие барьеры (организационные, психологические, технологические) наиболее часто препятствуют внедрению ИИ и как их преодолевать?
10. Как должна выглядеть корпоративная политика использования ИИ? Какие разделы в ней обязательны?

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Разработайте систему метрик для оценки эффективности внедрения ИИ в управленческую деятельность. Какие количественные и качественные показатели вы предложите для разных классов задач (обработка текстов, подготовка решений, автоматизация)? Как измерять ROI?
2. Предложите методологию приоритизации задач для ИИ-автоматизации в условиях ограниченного бюджета. По каким критериям вы будете отбирать первые пилотные проекты? Приведите пример расстановки приоритетов для гипотетической компании.
3. Как оценить «зрелость» компании к внедрению ИИ? Назовите не менее 5 факторов (культура, данные, инфраструктура, компетенции, готовность к риску) и предложите способ их диагностики.
4. Какие юридические и регуляторные аспекты использования ИИ в России наиболее важны для менеджера? В частности, ответственность за результаты, интеллектуальная собственность на сгенерированный контент, требования к обработке персональных данных.
5. Опишите стратегию управления контекстом при работе с длинными диалогами и большими документами. Как сохранять релевантность ответов ИИ на протяжении многошагового взаимодействия? Приведите пример для анализа годового отчёта.
6. Разработайте систему шаблонов промптов для разных типов управленческих решений (операционные, тактические, стратегические). Чем должны отличаться промпты для каждого уровня? Покажите на примерах.
7. Как организовать процесс валидации и доработки ответов ИИ, чтобы минимизировать риски ошибок? Опишите конкретный алгоритм проверки для ответа клиенту и для аналитической записки.
8. Сравните возможности GigaChat, YandexGPT и других российских LLM для бизнес-задач. По каким параметрам их следует выбирать (точность, скорость, стоимость, безопасность, поддерживаемые форматы)? Когда имеет смысл использовать комбинацию нескольких моделей?
9. Спроектируйте архитектуру корпоративного ИИ-ассистента для поддержки руководителя среднего звена. Какие компоненты должны быть включены (RAG, база знаний, интеграция с календарём/почтой, механизмы обратной связи)? Опишите входы, выходы и точки интеграции.
10. Как ИИ-инструменты могут быть встроены в существующий IT-ландшафт компании (CRM, ERP, документооборот)? Назовите основные способы интеграции (API, low-code, роботизация) и их ограничения.
11. Разработайте план обучения и адаптации команды к использованию ИИ (включая сопротивление сотрудников). Какие форматы обучения наиболее эффективны для менеджеров? Как мотивировать команду на применение ИИ в повседневной работе?
12. Какие этические дилеммы возникают при использовании ИИ в управлении? Относятся ли к ним предвзятость моделей, прозрачность решений, замена человеческого суждения? Как выстраивать баланс между автоматизацией и сохранением человеческого контроля?
13. Опишите сценарий кризисного управления в случае сбоя или неверного решения, принятого на основе ИИ. Какие шаги должны быть предприняты, кто отвечает, как информировать стейкхолдеров?
14. Спроектируйте многошагового агента для обработки входящих запросов от сотрудников (Service Desk). Опишите логику: классификация запроса, поиск в базе знаний, формирование ответа или эскалация человеку. Укажите точки контроля и критерии переключения на человека.
15. Разработайте метрики для оценки качества работы агента/автоматизации (точность, время реакции, уровень эскалации, удовлетворённость пользователей). Предложите способ сбора этих метрик и настройки пороговых значений для вмешательства.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

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

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 15.02.2024 г. № 124 «О внесении изменений в Указ Президента российской федерации от 10 октября 2019 г. n 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в национальную стратегию, утвержденную этим указом».
4. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. N 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" (ред. от 08.08.2024)
5. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ (ред. от 15.12.2025 с изм. От 20.01.2026)
6. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации") (ред. от 01.08.2024)
7. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература.

1. Браун, Т. Искусственный интеллект: подходы, алгоритмы, решения / Т. Браун. — М.: Альпина Паблишер, 2023.
2. Рассел, С., Норвиг, П. Искусственный интеллект: современный подход. — 4-е изд. — М.: Вильямс, 2021. — 1408 с.
3. Форд, М. Архитекторы интеллекта: правда об искусственном интеллекте от его создателей / М. Форд. — М.: Альпина Паблишер, 2023.
4. Ханин, И. Как работают нейросети: просто о сложном / И. Ханин. — М.: Эксмо, 2022.
5. Lee, K.-F. AI Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order / K.-F. Lee. — Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2018. — 272 p.
6. Mollick, E. Co-Intelligence: Living and Working with AI / E. Mollick. — New York: Portfolio, 2024.
7. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер, 2026. 142 с.
8. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.;

7.3. Дополнительная литература.

1. Агарвал, А., Ганжар, А., Гупта, А. Промпт-инжиниринг для чат-моделей: практическое руководство / пер. с англ. — М.: ДМК Пресс, 2024.
2. Денисов, А. ChatGPT и нейросети в бизнесе: как использовать большие языковые модели для роста компании / А. Денисов. — М.: Бомбора, 2023.
3. Иванов, М. Искусственный интеллект в управлении: от автоматизации к трансформации / М. Иванов // Российский журнал менеджмента. — 2023. — Т. 21, № 4. — С. 517–536.
4. Кузнецов, С. Цифровая трансформация бизнеса: технологии, люди, стратегия / С. Кузнецов. — М.: Издательский дом ВШЭ, 2022.
5. Петров, А. Прикладные аспекты внедрения ИИ в российских компаниях / А. Петров // Экономические стратегии. — 2024. — № 2. — С. 84–95.
6. Шнейдерман, Б. Человеко-центричный искусственный интеллект / Б. Шнейдерман. — М.: Лаборатория знаний, 2023.

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

1. GigaChat — официальная документация и API: <https://developers.sber.ru/gigachat>
2. Gamma — платформа для создания презентаций: <https://gamma.app>
3. n8n — документация по workflow automation: <https://docs.n8n.io>
4. SaluteBot — платформа для создания ассистентов: <https://salutebot.ru>
5. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта: <http://government.ru/news/38255/>
6. Аналитический центр при Правительстве РФ - Исследования по ИИ: <https://ac.gov.ru>
7. Сайт журнала «Генеральный директор» - статьи по цифровой трансформации: <http://www.gd.ru>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

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

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата A2 для работы групп.
- доступ к сети Интернет для каждого рабочего места (скорость от 1.2 Мбит/сек);
- персональные компьютеры или ноутбуки для каждого слушателя

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

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы)
- веб-браузер (Google Chrome, Яндекс.Браузер или аналог) для работы с онлайн-инструментами;
- доступ к платформам: GigaChat, Gamma, Lovable, n8n, SaluteBot (по возможности)

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

Доступ к Интернет: скорость от 1.2 Мбит/сек

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Современные технологические тренды: от маркетплейсов до
метавселенных**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Доцент, к.физ.-мат.н.
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Современные технологические тренды: от маркетплейсов до метавселенных» является получение и совершенствование слушателями компетенций, необходимых для повышения квалификации по применению радикально инновационных технологий при выработке стратегии компании и дальнейшего развития бизнеса в современных условиях.

Основными задачами курса являются:

- развитие навыков по распознаванию прорывных технологий и определению оптимальных точек входа, необходимых для руководящей деятельности в области разработки стратегии и планирования бизнеса компании, и выработке умения пользоваться ими;
- получение обучающимися фундаментальных представлений о характерных свойствах и этапах жизненного цикла прорывных технологий для возможности анализировать бизнес-среду и соответствующее технологическое состояние в индустрии, оперативно ориентироваться и применять имеющиеся знания на практике;
- овладение навыками использования инструментов анализа состояния среды и прорывных технологий разного уровня зрелости, планирования и подготовки их массового внедрения, разработки соответствующих бизнес-моделей, их адаптации к конкретным ситуациям взаимодействия различных игроков в рассматриваемых индустриях и практической реализации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-3. Способность построения комплексных, межфункциональных решений.	Знать - теоретические основы стадий развития прорывных технологий, теоретические основы организации и проведения исследований в сфере современных информационных и операционных технологий - что такое инновационная экосистема; - дилеммы инноватора и методы построения стратегии в условиях неопределенности - как именно технологический прорыв может быть поддержан бизнес моделями	Уметь - формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты проведения исследований в сфере информационных и операционных технологий; - проводить комплексный и ситуационный анализ технологического состояния в индустрии - определять специфику игроков инновационной экосистемы; - применять инструменты определения зрелости и перспектив используемых технологий - строить бизнес модели, реализующие преимущества прорывной технологии	Владеть - навыками использования аналитических инструментов для решения конкретных задач по выбору оптимального входа в экосистему прорывной технологии - навыком подбора необходимых инструментов для анализа прорывной технологии - навыками определения и создания бизнес применений, реализующих технологические преимущества

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часа.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	10	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1 Жизненный цикл и фазы развития прорывных технологий	2	2	1			1						
2.	Тема 2 Инструменты анализа инновационных технологий	2	2	1			1						
3.	Тема 3 Построение стратегии и оптимизация точек входа	4	4			2	2						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
4.	Тема 4 Прорывные технологии на примере ритейл и e-commerce	4	4			2	2						
5.	Тема 5 Тренды развития, новейшие применения искусственного интеллекта, метавселенные	8	8			4	4						
Итого:		20	20	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет
Всего		20	20	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1 Жизненный цикл и фазы развития прорывных технологий	Возникновение, развитие и условия перехода прорывных технологий в прорывные инновации, исторические примеры и уроки, жизненный цикл и фазы развития технологий стратегического прорыва	Изучение кейсов характерных для раскрытия фаз развития технологии на примере изобретений Edison и Westinghouse, развития автомобилестроения
Тема 2 Инструменты анализа инновационных технологий	Методы анализа вновь возникающих перспективных технологий, Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle, Novelty-Complexity Matrix, A-U Model	Применение инструментов Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle к изучаемым кейсам, выделение применимых кейсов из известных слушателям современных бизнес сценариев, из их собственного или известного бизнеса.
Тема 3 Построение стратегии и оптимизация точек входа	Дилеммы инноватора I и II. Принципы формирования стратегии компании на основе выбираемой оптимальной точки входа с последующим развертыванием прорывной технологии.	Иллюстрация дилемм инноватора и поиска точки входа на исторических кейсах исчезновения направления минидисков, развития рынка малых копировальных машин и цифровой фотографии, а также реальные современные кейсы, охватывающие самые разные индустрии и сценарии
Тема 4 Прорывные технологии на примере ритейл и e-commerce	Практические аспекты внедрения прорывных технологий в различных индустриях и сценариях. Принципы работы и инновационные бизнес модели в ритейле и e-commerce.	Практические кейсы на примерах международных (Polaroid, Nokia, IBM, Netflix, Apple, Amazon), и российских (Яндекс Такси, Тинькофф, Самокат). На примере ритейла и e-commerce рассматриваются практические аспекты омниканальности Unit-экономики, выбора

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
		оптимальной бизнес модели в доставке, сотрудничества с агрегаторами и маркетплейсами.
Тема 5 Тренды развития, новейшие применения искусственного интеллекта, метавселенные	Прорывной потенциал и практические проблемы глобальных концептуальных моделей на примере мета-вселенных. Современные применения искусственного интеллекта, ожидания от прорывных технологий и их реальные возможности.	Современные кейсы Meta, Chat GPT, кейсы построения экосистем с примерами от кросс-продаж Яндексa и Сбербанка и до всей цифровой экосистемы Ирана

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

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

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

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Что является отличительным аспектом бизнес проблем, в которых должны рассматриваться имеющиеся на данный момент в индустрии технологии стратегического прорыва?
2. На какой фазе развития и распространения технологии стратегического прорыва наиболее целесообразен вход новых участников индустрии или переквалификация игроков замещаемой экосистемы? Как это связано с переходом к прорывной инновации, степенью неопределенности и рисками?
3. Как на Gartner Hype Cycle определяется поправка на оценку, даваемую различными источниками в текущий момент, на фазах Пика перегретых ожиданий и Долины разочарования?
4. Какие психографические профили на Technology Adoption Cycle соответствуют группам активных и пассивных прагматиков?
5. Что играет ключевую роль в преодолении основного разрыва (chasm) на Technology Adoption Cycle, и почему он более опасен, чем другие разрывы между психографическими группами
6. Каково соотношение Gartner Hype Cycle и Technology Adoption Cycle, есть ли у них

- соответствия по фазам, и в чем именно состоит их возможность хорошо дополнять друг друга, давая взгляд с противоположных углов зрения?
7. В чем состоит концепция маркетплейсов, и на каких примерах можно проследить успешность ее применения
 8. Каковы основные современные тенденции организации масштабируемого ритейла, и какую роль в этом играют прорывные технологии
 9. В чем сильные и слабые места концепции метавселенных, и каково предполагаемое применение ее в бизнесе.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного итогового теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Дилемма инноватора-I и примеры адекватного, но оказавшегося ложным решения
2. Фазы Gartner Hype Cycle
3. Соответствие фаз по инструментам Gartner IT Clock, BCG Technology Life Cycle и Albematty-Utterback Model
4. Психографические профили, и эволюция концепции Diffusion of Innovation к Technology Adoption Cycle.
5. Переход от Disruptive Technology к Disruptive Innovation и примеры определения точки входа в экосистему
6. Применение Disruptive Technologies в ритейле и e-commerce
7. Плюсы и минусы в концепции метавселенных, связь с бизнесом

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 15.02.2024 г. № 124 «О внесении изменений в Указ Президента российской федерации от 10 октября 2019 г. n 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в национальную стратегию, утвержденную этим указом».
4. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. N 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" (ред. от 08.08.2024)
5. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ (ред. от 15.12.2025 с изм. От 20.01.2026)
6. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")" (ред. от 01.08.2024)
7. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература:

1. Джеффри Мур. Зона победы, управление в эпоху цифровой трансформации, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 170 с.
2. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании, М. : Альпина Паблишер, 2021. — 342 с.
3. Питер Вайл, Стефани Ворнер. Цифровая трансформация бизнеса, изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблишер, 2023. – 257 с.
4. Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер, 2013. – 530 с.
5. Скалкин В.В., Щербаков А.П., Орлов Ф.П., Политическая экономия цифровизации на основе технологии распределенного реестра. Монография, Прометей, 2023.
6. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.
7. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.;

7.3. Дополнительная литература

1. Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро. М.: АСТ, 2021. – 656 с.
2. Кевин Келли. Неизбежно, 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 460 с.

3. Рид Хастингс, Эрин Мейер. Никаких правил - уникальная культура Netflix. . М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 340 с.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>
2. Былинкина Е.В. — Блокчейн: правовое регулирование и стандартизация // Право и политика. – 2020. – № 9. – С. 143 - 155. DOI: 10.7256/2454-0706.2020.9.33614 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33614

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

- Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
 - Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
 - Колонки или наушники
 - Веб-камера
 - Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
 - Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Практические кейсы цифровой трансформации в реальном
бизнесе**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Практические кейсы цифровой трансформации в реальном бизнесе» является получение слушателями представлений об управленческих подходах к цифровым инновациям, получение и совершенствование ими компетенций, необходимых для реализации на практике основных методов цифровой трансформации (Digital Transformation) и связанных с этим ключевых бизнес-процессов, сбалансированного внедрения технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения, выработки соответствующей стратегии компании и дальнейшего планирования и развития бизнеса на разных временных горизонтах.

Основными задачами курса являются:

- выработка понимания того, чем реально является цифровая трансформация (Digital Transformation), чем она отличается от «цифрового переноса» (Digital Transition), какую роль в этом играют технологии стратегического прорыва и технологии инкрементного улучшения
- получение фундаментальных представлений о сравнительной динамике развития реального потенциала новейших технологий и глобальной бизнес-продуктивности, а также навыков оценки степени влияния на стратегию развития бизнеса наиболее значимых технологических трендов
- развитие необходимых для руководящей деятельности в области разработки стратегии и планирования бизнеса компании навыков по определению применимости и масштаба требуемой реализации методов цифровой трансформации на практике
- овладение навыками непосредственной разработки цифровых бизнес-стратегий, подготовки планов практического внедрения цифровых инноваций в реальной бизнес среде

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-2 . Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач. ПСК-3. Технологическое сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации.	Знать - принципы развития современных технологических трендов и их связь с продуктивностью бизнеса - теоретические основы построения моделей цифровой трансформации и применимости технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения	Уметь - проводить мониторинг технологической и бизнес среды, формулировать постановки исследовательских задач и интегрировать результаты - проводить комплексный анализ технологического состояния в индустрии и строить вероятностные альтернативные сценарии дальнейшего развития	Владеть - навыками использования аналитических инструментов для определения состояния и прогнозирования развития технологий, несущих потенциальную ценность для данного бизнеса - навыками интеграции результатов разнородного анализа

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	Зачет
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1 Определения и виды цифровой трансформации, роль технологий стратегического прорыва	4	2	2			2						
2.	Тема 2 Связь технологической и бизнес продуктивности,	4	2			2	2						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации	
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	новые возможности бизнес моделей												
3.	Тема 3 Создание и удержание ценности в глобальной цифровой среде	4	2			2	2						
4.	Тема 4 Эффективные модели и драйверы цифровой трансформации	4	2			2	2						
5.	Тема 5 Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	4	2			2	2						
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Зачет	
Всего		20	10	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1 Определения и виды цифровой трансформации, роль технологий стратегического прорыва	Реальный смысл и ценность цифровой трансформации, ее виды, отличия от псевдо-трансформации («цифровой перенос»), баланс факторов пользовательского опыта и операционной эффективности, влияние технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения	Практическая классификация кейсов применений в индустриях по осям пользовательского опыта и операционной эффективности, оценки глубины трансформации при использовании технологий стратегического прорыва
Тема 2 Связь технологической и бизнес продуктивности,	Динамика глобального технологического развития, экспоненциальные законы (Мура, Крайдера, Нильсена), сравнительная бизнес продуктивности и инвестиции в информационные	Индустриальный анализ применимости парадокса Соло и компенсирующих факторов бизнес-развития и пользовательских ожиданий, кейсы преобразования вертикальной интеграции в

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
новые возможности бизнес моделей	технологии, парадокс Соло, влияние на архитектуру бизнеса и бизнес-модели	стековую структуру, практические кейсы использования преимуществ цифровых технологий
Тема 3 Создание и удержание ценности в глобальной цифровой среде	Горизонты создания ценностей, окно возможностей и отрыв от ценности, получаемой традиционными методами, конкурирующие игроки рынка в реализации новых возможностей, основные ловушки при удержании реализованной ценности цифровых технологий и пути их нейтрализации	Анализ практических кейсов применения цифровых технологий для использования окна возможностей и получения новой ценности, кейсы ловушек в разных индустриях и анализ практических возможностей их нейтрализации, выстраивание стратегии с оптимальным балансом открытости и защиты создаваемой ценности
Тема 4 Эффективные модели и драйверы цифровой трансформации	Ключевые инструменты ведения бизнеса в эпоху цифровой трансформации, цифровой аудит бизнеса, выбор целей и принципов эффективной цифровой трансформации, изменение бизнес-модели компании при цифровой трансформации, трансформация бизнес-процессов, компетенции цифрового мира	Контроль за качеством внедрения, оценка эффективности, выявление возможностей, угроз и узких мест, эффективные методы управления проектами цифровой трансформации, практические кейсы из разных индустрий, практика мониторинга трендов и принятия управленческих решений
Тема 5 Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	Ключевые риски и барьеры для внедрения цифровых решений, оценка уровня инновационного развития компаний, дизайн-мышление в эпоху цифровой трансформации, процесс и структура внедрения цифровых технологий	Разработка стратегии и дорожной карты внедрения, практические методы управления внедрением цифровых технологий, практические кейсы реализации цифровой трансформации в различных индустриях, инжиниринг leap-процессов

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

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

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

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Что является отличительным аспектом цифровой трансформации (Digital Transformation) по сравнению с цифровым переходом (Digital Transition)
2. Каковы особенности использования и степень влияния технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения на цифровую трансформацию
3. В чем состоит парадокс Соло и как это влияет на принятие стратегических бизнес решений
4. Как возникает окно возможностей, создаваемых в индустрии цифровыми технологиями, и какие основные конкурирующие игроки будут стремиться к его использованию, как это повлияет на текущих игроков рынка, хорошо развитых и инкорпорированных, но не использующих цифровые технологии
5. Насколько трудно посторонним конкурирующим компаниям захватить ценность, созданную другими игроками, при цифровой трансформации
6. Каков общий макроэкономический контекст цифровой трансформации глобальных рынков
7. Каковы методы проведения бизнес и технологического аудита
8. Опишите методологию диагностики и оценки цифровой зрелости компании
9. Какие изменения необходимы для организационных структур компаний для реализации задач цифровой трансформации
10. Играет ли роль сокращения сроков вывода продуктов на рынок и какие модели для этого используются
11. Каковы принципы создания экосистемы работы с различными типами контрагентов в рамках процесса цифровой трансформации (цифровых платформ)

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного итогового теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Каково влияние цифровой трансформации на архитектуру вертикальной интеграции, оцените эффективность альтернативных архитектур, использующих цифровые технологии
2. Как соотносятся пользовательский опыт и операционная эффективность, если их рассматривать как цели цифровой трансформации
3. В чем состоят компенсирующие силы, влияющие на бизнес производительность, в парадоксе Соло
4. В чем состоят основные принципы организации высоко-маржинальных рынков (sharing economy, platform economy)
5. Приведите примеры новых бизнес-моделей цифровых компаний (например, трансформация ядра, модели CapEx vs OpEx и т.п.)

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими

	видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 15.02.2024 г. № 124 «О внесении изменений в Указ Президента российской федерации от 10 октября 2019 г. n 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в национальную стратегию, утвержденную этим указом».
4. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. N 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" (ред. от 08.08.2024)
5. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ (ред. от 15.12.2025 с изм. От 20.01.2026)
6. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")" (ред. от 01.08.2024)

7.2. Основная литература:

1. Питер Вайл, Стефани Ворнер., Цифровая трансформация бизнеса М.: Альпина, 2018
2. Джеффри Мур. Зона победы, управление в эпоху цифровой трансформации, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 170 с.
3. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании, М. : Альпина Паблишер, 2021. — 342 с.
4. Питер Вайл, Стефани Ворнер. Цифровая трансформация бизнеса, изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблишер, 2023. – 257 с.
5. Роджерс Д. «Цифровая трансформация. Практическое пособие». М.,Точка, 2017 г.
6. Александр Прохоров, Леонид Коник, «Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт». Ridero
7. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.

8. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.;

7.3. Дополнительная литература

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2012. – (Учебники для программы МВА)
2. Цифровая трансформация в государственном управлении, Под ред. Е. М. Стырина, Н. Е. Дмитриевой, ВШЭ, 2023 – 308 с.
3. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003
4. Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро. М.: АСТ, 2021. – 656 с.
5. Кевин Келли. Неизбежно, 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 460 с.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>
2. http://spkurdyumov.ru/digital_economy/cifrovaya-transformaciya-predpriyatiya/
3. <https://www.terrasoft.ru/digital-transformation>
4. <https://www.hitachivantara.com/ru-ru/news-resources/press-releases/2017/ru170301.html>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

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

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

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

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

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

- Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
 - Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
 - Колонки или наушники
 - Веб-камера
 - Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
 - Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Практические аспекты цифровизации предприятий:
от lowcode-платформ к агентным архитектурам**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основная цель дисциплины «Практические аспекты цифровизации предприятий: от lowcode-платформ к агентным архитектурам» познакомить слушателей с современным подходом lowcode на примере CRM систем, их вкладом в цифровую трансформацию тех отраслей, где они могут применяться, процессом их внедрения, и возникающей в этом контексте практикой создания прорывных и инкрементных инноваций.

Основными задачами курса являются:

- получение обучающимися фундаментальных представлений о том, как функционируют lowcode платформы, и как с их помощью оптимизировать бизнес-процессы и добиться конкурентного преимущества в бизнесе;
- формирование навыков организации, планирования и реализации проекта внедрения ИТ-системы в компании;
- формирование представления о российском рынке корпоративных ИТ-систем для автоматизации бизнес-процессов;
- овладение навыками работы с наиболее распространенными CRM-системами и умением в минимальные сроки внедрять их в компании.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-2. Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач. ПК-2. Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Знать - теоретические основы работы систем CRM и lowcode платформ - этапы и специфику внедрения информационных систем в компании	Уметь - выбирать и внедрять оптимальную по функционалу и параметрам CRM систему для каждого практического бизнес сценария - применять методы работы с lowcode платформами на практике	Владеть - навыками формулирования задания на конфигурацию CRM системы с учетом особенностей бизнеса - навыками анализа производительности CRM и lowcode платформ в конкретном операционном окружении

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	10	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. CRM-системы, функционально сть, использование прорывных и инкрементных инноваций	10	6	2		4	4						
2.	Тема 2 Внедрение информационн ых систем в компании	6	2			2	4						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
3.	Тема 3 Lowcode платформы и их применение	4	2			2	2						
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет
Всего		20	10	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема1 CRM-системы, функциональность, использование прорывных и инкрементных инноваций	Системы ERP, CRM, BPM, принципы работы, построение, свойства, отличительные черты. Особенности психологического восприятия проектов изменения в компаниях.	Выработка ключевых показателей эффективности бизнеса и способов их контроля для кейсов внедрения CRM-систем в b2b и b2c продажах, в процессах маркетинга и в процессах сервисного обслуживания
Тема 2 Внедрение информационных систем в компании	Основные шаги при планировании внедрения ИТ-системы. Особенности построения бизнеса при выборе методологии внедрения ИТ-системы	Анализ ключевых результатов по кейсам внедрения ИТ-систем для этапа «Определение цели», «Подбор команды», «Выбор системы», «Выбор подрядчика», «Выбор методологии», «Старт проекта», «Завершение проекта»
Тема 3 Lowcode платформы и их применения	Принципы построения и преимущества lowcode платформ. Элементы систем ERP, CRM, BPM в lowcode-платформах.	Кейсы применения lowcode платформ, анализ применимости и неприменимости методологии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

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

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о современных CRM системах и lowcode платформах. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Отличие ERP, CRM, BPM систем и их элементы в lowcode-платформах.
2. Основные шаги при планировании внедрения ИТ-системы.
3. Ключевые результаты этапа «Определение цели» внедрении ИТ-системы.
4. Какие КПЭ бизнеса должны контролироваться при внедрении CRM-систем в b2b и b2c продажах?
5. Какие КПЭ бизнеса должны контролироваться при внедрении CRM-систем в процессах маркетинга?
6. Какие КПЭ бизнеса должны контролироваться при внедрении CRM-систем в процессах сервисного обслуживания и контакт-центров?
7. Ключевые результаты этапа «Подбор команды» внедрении ИТ-системы.
8. Ключевые результаты этапа «Выбор системы» внедрении ИТ-системы.
9. Ключевые результаты этапа «Выбор подрядчика» внедрении ИТ-системы.
10. Ключевые результаты этапа «Выбор методологии» внедрении ИТ-системы.
11. Какие особенности построения бизнеса нужно учитывать при выборе методологии внедрения ИТ-системы?
12. Ключевые результаты этапа «Старт проекта» внедрении ИТ-системы.
13. Ключевые результаты этапа «Завершения проекта» внедрении ИТ-системы.
14. Особенности психологического восприятия проектов изменения в компаниях.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме командной защиты реального производственного проекта. Проект необходимо представить также в письменной форме.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Цели проведения проекта организационных изменений в компании.
2. Место проекта цифровой трансформации в проекте организационных изменений.
3. Критерии успешности внедрения ИТ-системы.
4. Риски, связанные с проектом цифровой трансформации: описание и план работы.
5. Календарный план внедрения ИТ-системы.
6. Команда для внедрения ИТ-системы: роли, особенности.
7. Ресурсный план внедрения ИТ-системы.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

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

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 15.02.2024 г. № 124 «О внесении изменений в Указ Президента российской федерации от 10 октября 2019 г. n 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в национальную стратегию, утвержденную этим указом».
4. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ (ред. от 15.12.2025 с изм. От 20.01.2026)
5. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература.

1. Рязанцев А. Как внедрить CRM-систему за 50 дней М: Омега-Л, 2017 г.
2. Г. Г. Дерябина, Н. В. Трубникова «Диджитализация коммерческого направления деятельности российских компаний как фактор повышения их конкурентоспособности» Современная конкуренция №3 (83) 2021
3. Марк У. Джонстон, Грэг У. Маршалл «Управление отделом продаж», М: Эксмо, 2017
4. O'Reilly Editorial Team «Low-Code and the Democratization of Programming», O'Reilly Media, 2021
5. Phil Simon «Low-Code/No-Code: Citizen Developers and the Surprising Future of Business Applications» Kindle Edition, 2022
6. Чурин Алексей, Как внедрить CRM. Опыт проектов amoCRM и Битрикс24, Питер, 2024
7. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.
8. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.;

7.3. Дополнительная литература.

1. CRM. Подробно и по делу. 1-я редакция. М: Издательство Издательские решения, 2016
2. Яковлев Г.С., Иванов Ф.Ф. «Использование low-code платформ при переходе на процессный подход в создании автоматизированных систем» ЖУРНАЛ «Вестник КРАУНЦ. Физико-математические науки», 2020

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

Статьи на ресурсе Tadviser:

- 1) https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Low_code_no_code#.2A.D0.9E.D0.B1.D1.8A.D1.91.D0.BC.D1.80.D1.8B.D0.BD.D0.BA.D0.B0_low-code.D1.81.D0.B8.D1.81.D1.82.D0.B5.D0.BC.D0.B2.D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.81.D0.B8.D0.B8.D1.81.D0.BE.D1.81.D1.82.D0.B0.D0.B2.D0.B8.D0.BB.D0.BE.D0.BA.D0.BE.D0.BB.D0.BE_8.D0.BC.D0.BB.D1.80.D0.B4.D1.80.D1.83.D0.B1.D0.BB.D0.B5.D0.B9
- 2) <https://www.tadviser.ru/index.php/CRM>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

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

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

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

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

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

Доступ к Интернет: скорость от 1 Мбит/сек, рекомендуется 2 Мбит/сек

- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление инновационными проектами: методы Agile
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)—составитель(и):

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Башакин Д.В.
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о гибких подходах и их. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

Основной целью дисциплины «Управление инновационными проектами: методы Agile» является выработка у обучающихся навыков обоснованного применения методов Скрам и Канбан в бизнесе с учетом разнообразных факторов и условий.

Основными задачами курса являются:

- формирование знаний об основных гибких методах и понимания их отличий от классических методов управления, необходимых для обоснованного принятия решений об использовании этих методов;
- выработка умения пользоваться методов Скрам и Канбан.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС, ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1 . Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды.	Знать - принципы современного управления проектами, особенности и применимость Agile и Waterfall - концепции скрам, включая: скрам-команда, артефакты, события, бэклог продукта - основные правила Канбан	Уметь - оптимально выбирать методологию планируемых проектов - планировать и вести проект методами Agile - проводить комплексный анализ состояния и перспектив проекта в любой точке	Владеть - навыками анализа проектных параметров и специфики для выбора правильной методологии его ведения - навыками отбора команды при использовании гибкой методологии и динамического контроля состояния бэклога и прохождения спринтов

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	6/6	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	10	
Промежуточная аттестация	форма час.	Зачет
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Ниша гибких методов	8	4	2		2	4						
2.	Тема 2. Канбан (Kanban)	6	3	1		2	3						
3.	Тема 3. Скрам (Scrum)	6	3	1		2	3						
Итого:		20	10	4		6	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет
Всего		20	10	4		6	10						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Ниша гибких методов	Терминология. Традиционные организации и способы управления. Модель Кеневин. Agile-манифест: ценности и принципы. Процесс в Agile.	Упражнения: "Применение модели Кеневин к реалиям бизнеса обучаемых" и "Анализ ценностей и принципов Agile манифеста"
Тема 2. Канбан (Kanban)	Основные правила Канбана. Кумулятивная диаграмма потока создания ценности.	Деловая игра «Канбан-пицца»
Тема 3. Скрам (Scrum)	Что такое Скрам. Суть Скрама. Скрам-команда. Артефакты, события. Бэклог Продукта. Оценивание и планирование. Исполнение Спринта. Завершение Спринта	Деловая игра «Скрам-игра»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и раздаточных материалов
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о гибких подходах и их применению в бизнесе с учетом разнообразных факторов и условий. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

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

Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в формате деловых игр: «Канбан-пицца» и «Скрам-игра»

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Суть Скрама (текстово-графическое описание).
2. Роли в Скраме
3. Спринт и его события.
4. Артефакты Скрама.
5. Бэклог Продукта.
6. Бэклог Спринта.
7. Планирование Спринта.
8. Оценка в Agile.
9. Исполнение спринта.
10. Визуализация прогресса Спринта.
11. Отслеживание прогресса Спринта.
12. Обзор Спринта.
13. Ретроспектива Спринта.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 15.02.2024 г. № 124 «О внесении изменений в Указ Президента российской федерации от 10 октября 2019 г. n 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в национальную стратегию, утвержденную этим указом».
4. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

7.2. Основная литература.

1. Сазерленд Джефф, Scrum. Революционный метод управления проектами М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023
2. Барроуз Майк, Канбан Метод. Улучшение системы управления М.:
3. Альпина Паблишер, 2020
4. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.
5. Евстафьев В.А., Тюков М.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: Учебное пособие, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К. 2026. 426 с.;

7.3. Интернет ресурсы, справочные системы

1. «Руководство по Scrum» – <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Russian.pdf>
2. 15th Annual State of Agile Report (2021) – <https://itnove.com/wp-content/uploads/2021/07/15th-state-of-agile-report.pdf>
3. The Second Annual State of Agile Culture Report 2022 – <https://www.agilebusiness.org/static/e3b17daa-4776-4666-909f2c297c8469ce/State-of-Agile-Culture-Report-2021-22.pdf>
4. «Топ-5 инструментов управления Agile-проектами» – <https://habr.com/ru/company/dataart/blog/290340/>
5. «Фреймворк "Кеневин"» - <https://www.youtube.com/watch?v=rCLth07UAsA>
6. Хенрик Книберг «Scrum и XP: заметки с передовой» – http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/2008/12/scrum_xp-from-the-trenches-rus-final.pdf
7. Хенрик Книберг и Маттиас Скарин «Scrum и Kanban: выжимаем максимум» – <http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/ScrumAndKanbanRuFinal.pdf>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Современные инструменты цифрового маркетинга и
интегральной аналитики данных**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Поваров А.В.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей стратегического мышления в области использования искусственного интеллекта и данных для обнаружения прорывных возможностей развития бизнеса, принятия стратегических управленческих решений, меняющих бизнес-модель компании, и создания устойчивых конкурентных преимуществ на основе современных инструментов маркетинговой аналитики.

Основными задачами курса являются:

- освоение методологии использования ИИ-аналитики для выявления неочевидных рыночных трендов и точек стратегического прорыва;
- формирование навыков принятия стратегических решений на основе предиктивных моделей и данных, а не только постфактум-анализа;
- развитие способности интегрировать маркетинговую аналитику в процессы стратегического планирования и трансформации бизнес-модели;
- изучение современных инструментов цифрового маркетинга и аналитики в контексте их использования для масштабирования прорывных стратегий;
- овладение методами оценки эффективности маркетинговых решений с точки зрения их вклада в долгосрочный стратегический успех компании;
- формирование основанной на данных бизнес-культуры как фундамента эффективного управления изменениями.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС, ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-6 Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	– роль ИИ и данных в обнаружении стратегических возможностей и трансформации бизнес-моделей; – принципы использования аналитики для стратегического целеполагания; – инструменты цифрового маркетинга и сквозной аналитики; – методы оценки стратегического эффекта маркетинговых решений	– применять ИИ-аналитику для обнаружения неочевидных трендов и генерации стратегических гипотез; – формулировать УТП как элемент стратегии прорыва; – интегрировать данные из маркетинговых каналов в процессы стратегического планирования; – разрабатывать дорожные карты маркетинговых процессов на основе данных	– работа с инструментами сквозной аналитики для стратегических выводов; – проведение CustDev и JTBD-анализа с использованием данных для формулирования прорывных гипотез; – разработка маркетинговых стратегий для новых категорий и рынков; – оценка стратегической эффективности маркетинговых инвестиций

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса - 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/6	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	Зачет
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1 Стратегический маркетинг в эпоху ИИ: аналитика и обнаружение прорывных возможностей	8	4	2		2	4						
2.	Тема 2. Маркетинговые каналы, аналитика и оценка	12	6	2		4	6						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	стратегической эффективности												
Итого:		20	10	4		6	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Зачет	
Всего		20	10	4		6	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Стратегический маркетинг в эпоху ИИ: аналитика и обнаружение прорывных возможностей	1.1. Стратегический маркетинг в эпоху ИИ: от оптимизации к прорыву и как основа изменения бизнес-модели. Роль ИИ и данных в обнаружении новых рыночных возможностей. 1.2. Внешние источники данных и их использование для выявления скрытых закономерностей. 1.3. CustDev + ИИ: данные клиентов как основа для прорывных стратегий. Масштабирование CustDev с помощью ИИ-инструментов. 1.4. УТП и позиционирование как элемент стратегического прорыва.	1.1. "Стратегический анализ рынка и базы клиентов": команды используют данные из внешних источников, строят матрицу конкурентов и формулируют 2–3 стратегические гипотезы о том, как компания может изменить бизнес-модель на основе этих данных. 1.2. "Разработка УТП как основы стратегического прорыва": команды проводят опрос (в ролевой игре) и формулируют УТП для гипотетического продукта. 1.3. "CustDev и JTBD ": по сценарию интервью с клиентами, команды формулируют JTBD и бизнес-модель.
Тема 2. Маркетинговые каналы, аналитика и оценка стратегической эффективности	2.1. ИИ-каналы и платформы как инструменты стратегического масштабирования. Влияние выбора каналов на возможность масштабирования бизнес-модели и выхода на новые рынки. 2.2. Сквозная аналитика как основа стратегического управления. 2.3. Стратегическая оценка эффективности, юнит-экономика, оценка стратегического эффекта маркетинговых инвестиций.	2.1. "Выбор каналов и стратегия ": команды разрабатывают медиаплан для вывода нового продукта, обосновывая выбор каналов и прогнозируя ROMI. 2.2. "Настройка сквозной аналитики": команды проектируют систему учёта лидов, настраивают виртуальную воронку с этапами, определяют точки падения и формулируют стратегические рекомендации по изменению бизнес-процессов.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и дополнительной литературы по стратегическому маркетингу и ИИ-аналитике;
- самостоятельную работу с демо-версиями инструментов (Яндекс.Метрика, Roistat, CRM Битрикс24) для формирования стратегических выводов;
- подготовку к дискуссиям по вопросам использования аналитики для стратегического управления;
- выполнение расчётных задач (ROMI, юнит-экономика) с последующей интерпретацией результатов с точки зрения стратегических целей;
- разработку собственного маркетингового плана (в рамках командного проекта) с акцентом на стратегические эффекты;
- подготовку к промежуточной аттестации (зачёт).

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

Текущий контроль успеваемости

Промежуточная аттестация. Вопросы для опроса и дискуссий:

1. Как ИИ-аналитика может помочь компании обнаружить новый рынок или создать новую категорию?
2. В чём разница между оптимизацией существующего и стратегическим прорывом на основе данных?
3. Как маркетинговая аналитика становится инструментом стратегического управления, а не только отчётности?
4. Приведите пример, когда данные позволили компании переопределить свою бизнес-модель, а не просто улучшить маркетинговые показатели.
5. Какие внешние источники данных для анализа рынка доступны в России и как они могут быть использованы для стратегических выводов?
6. Что такое Voice of Customer и как он помогает в формировании УТП, ориентированного на стратегический прорыв?
7. В чём различие между CustDev и Jobs to be Done? Как эти подходы помогают в обнаружении стратегических возможностей?
8. Какие KPI являются ключевыми для каждого маркетингового канала с точки зрения стратегического масштабирования?
9. Что такое сквозная аналитика и как она поддерживает принятие стратегических решений?
10. Как интерпретировать ROMI и юнит-экономику не как тактические, а как стратегические индикаторы масштабируемости бизнеса?
11. Почему важно сегментировать клиентскую базу и как это делать с использованием CRM для стратегических целей?
12. Как организовать взаимодействие между отделами маркетинга и продаж на основе данных для достижения стратегических целей?
13. Какую роль играют A/B-тесты в проверке стратегических гипотез, а не только тактических улучшений?

14. Как основанная на данных бизнес-культура становится основой стратегического лидерства в компании?
15. Как триггерные коммуникации могут быть использованы как элемент стратегии удержания и роста LTV клиентов?

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Как ИИ-тренды в маркетинге могут стать основой для стратегического прорыва компании?
2. Как с помощью ИИ-аналитики обнаружить неочевидные рыночные возможности и сформулировать стратегию прорыва?
3. В чём отличие стратегического подхода к УТП от классического? Приведите пример, когда УТП переопределило категорию.
4. Как интеграция CustDev и ИИ-инструментов меняет подход к формированию стратегии?
5. Как сквозная аналитика становится инструментом стратегического управления, а не только операционной отчётности?
6. Как интерпретировать ROMI и юнит-экономику как индикаторы стратегической устойчивости и масштабируемости бизнес-модели?
7. Как выбор маркетинговых каналов влияет на возможность стратегического масштабирования бизнеса?
8. Как система триггерных коммуникаций на основе ИИ может стать стратегическим активом для удержания и роста LTV клиентов?
9. Как использование ИИ в маркетинге может привести к изменению бизнес-модели компании? Приведите пример.
10. Как основанная на данных бизнес-культура становится основой стратегического лидерства и управления изменениями?
11. Какие метрики и дашборды нужны руководителю для принятия стратегических решений в маркетинге?
12. Как А/В-тестирование может быть использовано для проверки стратегических гипотез, а не только тактических улучшений?
13. Как организовать взаимодействие маркетинга и продаж для достижения стратегических целей компании?
14. Какие риски и барьеры существуют при использовании аналитики для стратегического управления и как их преодолевать?
15. Разработайте дорожную карту трансформации маркетинговой функции компании с использованием ИИ и данных для достижения стратегического прорыва.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

	Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
--	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
3. Указ Президента РФ от 15.02.2024 г. № 124 «О внесении изменений в Указ Президента российской федерации от 10 октября 2019 г. n 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в национальную стратегию, утвержденную этим указом».
4. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (в ред. от 26.07.2026)
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 26.07.2026).
6. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (с Национальной стратегией развития ИИ до 2030 года).
7. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 «О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"»

7.2. Основная литература.

1. Котлер Ф., Сетиаван И. Маркетинг 5.0: Технологии человечности. – М.: Эксмо, 2022. – 272 с.
2. Кристенсен К. Дилемма инноватора. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 240 с. (стратегический прорыв и создание новых рынков)
3. Роджерс Д. Цифровая трансформация. – М.: Эксмо, 2021. – 320 с. (как данные и технологии меняют бизнес-модели)
4. Сироткин С. Цифровой маркетинг в России: стратегии, инструменты, практика. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 320 с.
5. Дэвис М. Сборник практик по аналитике маркетинга. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 288 с.
6. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер.2026. 142 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Агарвал А., Ганжар А., Гупта А. Промпт-инжиниринг для бизнеса. – М.: ДМК Пресс, 2024. – 196 с. (связь AI-инструментов со стратегическим мышлением)
2. Иванов А. Управление маркетинговой аналитикой в B2B // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 3. – С. 22–35.
3. Петрова Е. Сквозная аналитика: практические кейсы российских компаний // Digital Marketing Review. – 2025. – № 1. – С. 44–52.
4. Кузьмин А. Юнит-экономика для стартапов и действующего бизнеса. – М.: Бомбора, 2023. – 192 с.
5. Фролов Д. CRM как основа клиентоцентричной модели // Бизнес-информатика. – 2024. – № 2. – С. 58–70.

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

1. Яндекс.Метрика – справка и примеры: <https://yandex.ru/support/metrika>
2. Google Analytics (в рамках доступных функций) – <https://analytics.google.com>
3. Roistat – сквозная аналитика и коллтрекинг: <https://roistat.com>
4. Битрикс24 – CRM и автоматизация: <https://www.bitrix24.ru>
5. СПАРК – система профессионального анализа рынка: <https://www.spark-interfax.ru>
6. Росстат – официальная статистика: <https://rosstat.gov.ru>
7. Медиалогия – мониторинг СМИ и соцсетей: <https://www.mlg.ru>
8. Агентство Tiburon Research – исследования рынка: <https://tiburon-research.ru>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

- Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – лицензионный пакет.
- Доступ к сети Интернет для каждого слушателя (скорость от 1 мбит/с).
- Веб-браузер для работы с онлайн-сервисами (Яндекс.Метрика, Roistat, Битрикс24 – демо-доступ).
- Платформа для дистанционного обучения (при необходимости)

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Бизнес-применения Blockchain и квантовых компьютеров
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

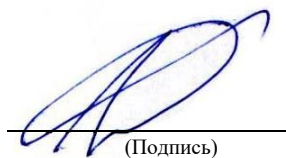
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)—составитель(и):

Доцент, к.физ-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

А.В. Поваров

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей понимания принципов работы технологии блокчейн, её бизнес-приложений (децентрализованные финансы, управление цепочками поставок, трансграничные переводы, подтверждение подлинности) и современных вызовов, связанных с квантовыми компьютерами, включая пост-квантовую криптографию и возможности квантовых вычислений для бизнеса..

Основными задачами курса являются:

- дать фундаментальные знания о блокчейн: консенсусные механизмы, криптографические основы, публичные и приватные сети;
- познакомить с практическими применениями блокчейна в различных отраслях (финансы, логистика, госуправление, музыкальная индустрия и др.);
- развить навыки оценки применимости блокчейна для конкретных бизнес-задач и выбора оптимальной архитектуры;
- объяснить принципы работы квантовых компьютеров, их сильные стороны и ограничения;
- осветить угрозы, которые квантовые компьютеры несут для существующих криптосистем, и пути перехода к пост-квантовой криптографии;
- показать реальные и потенциальные бизнес-применения квантовых вычислений (оптимизация, моделирование, машинное обучение)

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-3. Технологическое сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации.	Знать – принципы работы блокчейна, консенсус Proof-of-Work и другие; – виды блокчейн-сетей (публичные, приватные) и области их применения; – примеры DeFi, трансграничных переводов, отслеживания продуктов; – принципы работы квантового компьютера – классические задачи, где квантовые компьютеры дают превосходство (оптимизация, моделирование молекул); – понятие пост-квантовой криптографии.	Уметь – оценивать целесообразность применения блокчейна в конкретной бизнес-задаче; – различать подходящие сценарии для публичного и приватного блокчейна; – анализировать риски внедрения блокчейна (регуляторные, технические); – понимать, когда квантовые вычисления могут дать конкурентное преимущество; – учитывать угрозы квантовых компьютеров для криптографии в стратегическом планировании	Владеть – навыками сравнения блокчейн-платформ для корпоративных решений; – опытом разработки архитектуры блокчейн-проекта (на концептуальном уровне); – умением оценивать временные горизонты угрозы квантовых компьютеров; – владением терминологией для коммуникации с ИТ-специалистами и регуляторами

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	Э(Т)	Экзамен
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Блокчейн: принципы, виды, бизнес-применения	11	5	1		4	6						
2.	Квантовые компьютеры: принципы, угрозы и возможности для бизнеса	9	5	1		4	4						
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Экзамен	
Всего		20	10	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Блокчейн: принципы, виды, бизнес-применения	Интернет ценности и становление блокчейна. Принципы реализации (распределённый реестр, неизменность). Консенсусные механизмы: Proof-of-Work, Proof-of-Stake и другие. Криптографические основы: хеширование, асимметричная криптография. Публичные и приватные блокчейны. Смарт-контракты. Основные бизнес-сценарии: DeFi (децентрализованные финансы), трансграничные переводы, отслеживание происхождения продуктов, управление цепочками поставок, мультивендорные программы лояльности, музыкальный контент.	Кейсы: анализ реальных примеров внедрения блокчейна (зарубежные и российские). Практическое занятие: «Выбор архитектуры блокчейна для компании» – команды получают бизнес-задачу (например, отслеживание органических продуктов) и выбирают подходящий тип блокчейна, обосновывают выбор. Разбор кейса по скорости принятия трёх анонимных криптовалют.
Квантовые компьютеры: принципы, угрозы и возможности для бизнеса	Принципы работы квантового компьютера: кубиты, суперпозиция, квантовая запутанность. Области квантового превосходства: факторизация больших чисел (алгоритм Шора), поиск (алгоритм Гровера), моделирование молекул, оптимизация. Современное состояние развития. Реальные сценарии использования сегодня. Угрозы для асимметричной криптографии и блокчейна. Пост-квантовая криптография – какие алгоритмы разрабатываются и насколько они готовы.	Практическая работа: оценка реалистичности вскрытия криптографии квантовым компьютером в ближайшие 5–10 лет – анализ публичных прогнозов. Обсуждение последствий для блокчейн-систем и финансовых институтов. Работа в группах: какие бизнес-задачи в вашей отрасли могут быть решены с помощью квантовых вычислений (оптимизация маршрутов, моделирование материалов и т.д.). Разбор кейсов: применение квантовых вычислений в логистике (оптимизация) и в фармацевтике (молекулярное моделирование).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение материалов лекций и рекомендованной литературы по блокчейну и квантовым компьютерам;
- подготовку к дискуссиям о перспективах и рисках технологий;
- выполнение домашнего задания (анализ потенциального применения блокчейна в своей компании или отрасли);
- самостоятельное изучение публичных материалов о пост-квантовой криптографии и текущих проектах квантовых компьютеров (IBM, Google, российские разработки);
- подготовку к зачёту

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Что такое распределённый реестр и в чём его отличие от централизованной базы данных?
2. Как работает консенсус Proof-of-Work? Назовите его сильные и слабые стороны.
3. Чем публичный блокчейн отличается от приватного? Приведите примеры использования каждого.
4. Что такое смарт-контракт и как он может автоматизировать бизнес-процессы?
5. Приведите три нефинансовых применения блокчейна (кроме криптовалют).
6. Как блокчейн может использоваться для борьбы с контрафактом в цепочке поставок?
7. Что такое DeFi и какие традиционные финансовые услуги он замещает?
8. В чём суть алгоритма Шора и почему он угрожает асимметричной криптографии?
9. Что такое кубит и чем он отличается от классического бита?
10. Какие практические задачи квантовые компьютеры решают уже сегодня (пусть даже на экспериментальном уровне)?
11. Что такое пост-квантовая криптография и какие алгоритмы считаются перспективными?
12. Как квантовые вычисления могут помочь в оптимизации логистических маршрутов?
13. Оцените временной горизонт, когда квантовые компьютеры могут стать реальной угрозой для блокчейна.
14. Какие отрасли наиболее уязвимы для квантовых атак на криптографию (помимо финансов)?

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме письменного итогового теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Опишите эволюцию блокчейна: от Биткойна до современных платформ
2. Сравните консенсусные механизмы Proof-of-Work, Proof-of-Stake и Delegated Proof-of-Stake: достоинства и недостатки.
3. Как блокчейн может применяться для управления цепочками поставок в агропромышленном секторе? Приведите детальный сценарий.
4. Какие риски (включая регуляторные, технические, операционные) сопровождают внедрение блокчейна в корпоративной среде?
5. Как блокчейн может изменить рынок музыкального контента и интеллектуальной собственности?
6. Что такое «трансграничные переводы» на основе блокчейна и как они уменьшают издержки?
7. Опишите, как работает технология «подтверждение подлинности» (authenticated provenance) на блокчейне.
8. Каковы ограничения масштабируемости публичных блокчейнов и какие решения существуют (шардинг, сайдчейны)?
9. Объясните принцип работы квантового компьютера простыми словами, не углубляясь в физику.
10. В каких задачах квантовый компьютер даёт экспоненциальное ускорение по сравнению

с классическим?

11. Как квантовые компьютеры могут быть использованы для создания новых материалов или лекарств? Приведите пример.
12. Оцените, как переход на пост-квантовую криптографию повлияет на существующие IT-инфраструктуры и блокчейн-сети.
13. Разработайте концепцию блокчейн-проекта для одной из отраслей (на выбор) с обоснованием выбора архитектуры.
14. Как бизнесу подготовиться к эре квантовых вычислений (стратегические рекомендации)?
15. Спрогнозируйте, как изменится ландшафт криптовалют и блокчейна через 10 лет с учётом развития квантовых технологий

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 – (общие положения по цифровой экономике).
2. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ (ред. от 15.12.2025 с изм. от 20.01.2026)
3. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"

Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")

7.2. Основная литература

1. Антонопулос А.Н., Осунтокун О., Пикхард Р. Освоение Lightning Network. – 2023. – 450 с.
2. Перри Ли. Архитектура интернета вещей (раздел о блокчейне в IoT) – ДМК Пресс, 2019.
3. Джон Майкл, Крис Бернхард. Квантовые вычисления: для бизнеса и науки. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 320 с. (возможен аналог).
4. Гуров Ф.Н. PR IT-компаний: Российская практика. Практическое пособие/ Дополнительное профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026. 142 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Былинкина Е.В. Блокчейн: правовое регулирование и стандартизация // Право и политика. – 2020. – № 9. – С. 143–155.
2. Отчёты IBM, Google о квантовых достижениях (публичные материалы)

7.4. Интернет ресурсы

1. Сайт Национальной программы «Цифровая экономика»: <https://digital.gov.ru>
2. Материалы по блокчейну от Hyperledger: <https://www.hyperledger.org>
3. Квантовые вычисления: <https://quantum-computing.ibm.com>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

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

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

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

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

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

- Доступ к Интернет: скорость от 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
 - Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
 - Колонки или наушники
 - Веб-камера
 - Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
 - Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Лидерство

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Старший преподаватель



Мосина Людмила Михайловна

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	12
7.1. Основная литература.	12
7.2. Дополнительная литература.	13
7.3. Интернет-ресурсы.	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать значение лидерства в контексте стратегического управления и факторы его эффективности;
- знать подходы к повышению эффективности лидерства в различных ситуациях
- уметь описывать лидерские качества, определяющие успех управления бизнес-процессами и человеческими ресурсами;
- уметь выбирать соответствующие методы влияния в зависимости от ситуационных факторов;
- уметь мобилизовать лидерский потенциал для решения задачи в кооперативном и соревновательном взаимодействии
- владеть навыками использования различных стилей лидерства;
- владеть навыками повышения эффективности лидерства в различных ситуациях;
- владеть навыками командной работы

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1 Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами	Знать: - подходы к повышению эффективности лидерства в различных ситуациях. - значение лидерства в контексте стратегического управления и факторы его эффективности-теоретическую основу применения и использовать на практике основные рычаги влияния;	Уметь: - мобилизовать лидерский потенциал для решения задачи в кооперативном и соревновательном взаимодействии - описывать лидерские качества, определяющие успех управления бизнес-процессами и человеческими ресурсами - распознавать ситуации применения основных рычагов влияния окружающими и уметь эффективно отстаивать свои интересы в таких ситуациях	Владеть: - навыками использования различных стилей лидерства; - навыками командной работы - навыками повышения эффективности лидерства в различных ситуациях;

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 40 академических часов.

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

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – деловая игра, эссе, кейсы, а так же групповая работа в виртуальных командах. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

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

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) зачет проводится в режиме домашнего зачетного задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Все слушателям программы MBA предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		40	

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			20
Промежуточная аттестация	форма		3(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			40

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Феномен лидерства как системное явление в организации.	6	2	2			4						
2.	Базовые компетенции эффективного лидера.	9	5	2		3	4						К
3.	Эмоциональный интеллект как инструмент лидерства.	8	4	2		2	4						К
4.	Стили лидерства. Менеджер и лидер.	9	5	2		3	4						ДИ
5.	Принципы формирования харизматической личности.	8	4			4	4						Э
Итого:		40	20	8		12	20						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
	Всего	40	20	8		12	20						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: практикум (П), кейс (К), дискуссии (Д), тестирование (Т)р.

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Феномен лидерства как системное явление в организации.	6						2	2			4	
2.	Базовые компетенции эффективного лидера.	9						5	2		3	4	К
3.	Эмоциональный интеллект как инструмент лидерства.	8						4	2		2	4	К
4.	Стили лидерства. Менеджер и лидер.	9						5	2		3	4	ДИ
5.	Принципы формирования харизматической личности.	8						4			4	4	Э
Итого:		40						20	8		12	20	
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Д)
	Всего	40						20	8		12	20	

² Формы текущего контроля успеваемости: практикум (П), кейс (К), дискуссии (Д), тестирование (Т).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Феномен лидерства как системное явление в организации.	Лидерство и руководство. Современные теории лидерства. Роль лидерства в организации. Лидерство как статус и как процесс.	
Тема 2. Базовые компетенции эффективного лидера.	Деловые качества, определяющие успешность человека на различных управленческих должностях. Мотивация достижений и масштаб личности как фундамент карьеры. Компетенции, необходимые для управления бизнесом и управления людьми.	Практическая работа с вопросником «Базовые компетенции стратегического лидера». Упражнение «Войди в круг».
Тема 3. Эмоциональный интеллект как инструмент лидерства.	Определение эмоционального интеллекта. Эмоциональное лидерство. Самосознание и самоконтроль как основные личностные навыки лидера. Социальная чуткость и управление отношениями – социальные навыки лидера. Как противостоять манипулированию? Техника поведения в ситуациях, когда вас хотят «поставить на место» или «сбить спесь».	Конкретная ситуация «Вдохнови сотрудников!». Упражнение «Паровозик» («Делегирование»).
Тема 4. Стили лидерства. Менеджер и лидер.	Влияние различных стилей лидерства на эмоциональный климат организации. Стили лидерства и их использование в зависимости от решаемых задач. Амбициозность лидера как инструмент влияния: возможности и ограничения.	Практикум «Кто я: менеджер или лидер?». Самодиагностика: «Мой лидерский репертуар».
Тема 5. Принципы формирования харизматической личности.	Философия власти и виды влияния. Определение харизмы. 5 принципов харизмы, или мораль сильного человека. Практическая задача: «Как поступить?».	Обсуждения и дискуссии.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное выполнение упражнений по отработке навыков
- подготовка и написание эссе

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

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет.

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

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), а также для слушателей, не сдавших зачет, зачет проводится в режиме домашнего зачетного задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Материалы для текущего контроля:

Кейсы:

Кейс 1

Проанализируйте отрывок из фильма "Непокорённый" согласно составляющим междисциплинарного подхода. Последовательно опишите, в чём проявляется лидерское философское мировоззрение героя, его лидерская психология. Укажите, в каких социальных условиях разворачивается ситуация.

Кейс 2

Посмотрите отрывок из фильма «Общество мертвых поэтов». Определите, какие стили лидерства продемонстрировал учитель. Аргументируйте свою точку зрения.

Кейс 3

Посмотрите отрывок из фильма «Мы одна команда». Сформулируйте ответ на вопрос: Какие базовые компетенции стратегического лидера продемонстрировал ректор университета? Аргументируйте свою точку зрения.

Дискуссии и обсуждения.

Проводятся на проблемные темы, предложенные участниками.

Практическая ситуация «Вдохнови сотрудников».

Группа делится на две части: сотрудники и руководители. Руководители должны произнести вдохновляющую речь для своих сотрудников.

После окончания проводится обсуждение.

Деловая игра.

Деловая игра предназначена для наиболее эффективной и быстрой отработки лидерских навыков. Во время игры студент попадает в искусственно созданную жизненную ситуацию, итогом которой является приобретение нового навыка и понимание механизма его применения на практике в повседневной деятельности.

1 этап «Аналитический».

Каждый участник рассказывает об адекватном и неадекватном применении ими одного из стилей лидерства.

2 этап «Групповой».

Участники в группах обсуждают озвученные ими кейсы и обмениваются мнениями и опытом по разрешению той или иной ситуации. По итогам этого этапа они должны вынести один кейс и презентовать его остальным участникам.

3 этап «Презентационный»

Каждая команда презентует свой кейс и озвучивает его решение. Участники из других команд оценивают, либо дополняя его своими рекомендациями, либо предлагая собственное решение.

Пример задания к промежуточной аттестации (эссе)

Учитывая специфику данного курса, всем слушателям предлагается единственная тема эссе: «Моя личная лидерская парадигма, позволяющая повысить эффективность бизнес-процессов в организации».

Правила написания эссе:

Эссе должно отвечать следующим требованиям:

1. Эссе должно выражать индивидуальное видение.
2. По объему эссе не должно превышать 10 страниц, шрифт Times New Roman, размер 14, интервал 1,5.
3. По стилю изложения эссе предполагает свободный, разговорный и даже афористичный язык. В рамках эссе можно приводить примеры; проводить параллели; подбирать аналогии; использовать всевозможные ассоциации. Эссе будет выглядеть богаче и интереснее, если в нем присутствуют неожиданные сравнения, метафоры.
4. В содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора – его мировоззрение, мысли и чувства.

Структура, как правило, соответствует следующим требованиям:

1. мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение.

Таким образом, эссе приобретает следующую примерную структуру:

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

Шкала оценивания эссе

Оценка «незачтено» предполагает, что полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута). Не обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы не отобрано достаточное количество источников, не продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Адекватные цели не выбраны, отсутствует научный подход. Выводы не имеют наглядного характера, невозможно их проверить. Требования по оформлению работы не выполнены.

Оценка «зачтено» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом

логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «зачтено» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

1. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. М.: - Альпина Паблишер, 2019.
2. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018.
3. Ирвин Ньюджент: Уроки лидерства — из паба. Сила эмоционального интеллекта. Изд. Весь, 2022.
4. Джонатан Сакс, Уроки лидерства, Книжники, 2024.
5. Генри Киссинджер, Лидерство, АСТ, 2024.
7. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
8. Беквит Г. К. Беквит К.К. Сам себе бренд: Искусство самопрезентации// Практическое пособие. Дополнительное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 202 с.;
9. Кетс В.М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. Командный менеджмент. Лидерство. Серия «HBR 10 лучших статей». М.: Альпина Паблишер. 2026 276 с.;

7.2. Дополнительная литература.

1. Гоулмен Д., Бояцис Р., МакКи Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018.

7.3. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.coaching.su>
2. <http://www.e-xecutive.ru/publications>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Деловые коммуникации

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.псих.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Ублиев Сергей Владимирович

(Ф.И.О.)

Оглавление

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

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины развитие коммуникативных навыков и компетенций в рамках подготовки слушателей к основному виду деятельности - руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1- Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умение применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций	Знать - базовые модели и эффективных переговоров - определение, структуру и основные типы переговоров	Уметь – подготовить переговоры по основным вопросам своих профессиональных компетенций	Владеть навыками - установления контакта с контрагентами - убеждения в процессе взаимодействия с клиентами, партнерами, сотрудниками

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 50 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Теоретический базис переговоров.	6	2	2			4						
2.	Роли участников переговорного процесса	6	2	2			4						ДИ
3.	Структура переговорного процесса	7	3	2		1	4						ПЗ
4.	Подготовка к переговорам	7	3	2		1	4						ПЗ
5.	Обсуждение в переговорах	6	2			2	4						ПЗ
6.	Предложение в переговорах	6	2			2	4						ПЗ
7.	Торги на переговорах	4	2			2	2						ПЗ
8.	Завершение переговоров	4	2			2	2						ПЗ
9.	Отработка навыков	4	2			2	2						ДИ
Итого:		50	20	8		12	30						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
	Всего	50	20	8		12	30						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Теоретический базис переговоров.	Определение переговорного процесса, правила деловых игр, задачи деловой игры Три основных разновидности стратегии в переговорах: «выиграл - выиграл», «выиграл - проиграл», «проиграл - проиграл». Методы и приемы ведения переговоров: жесткие (наступательные): активность, всестороннее изучение партнера, настойчивость,	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), практические задания (ПЗ) и др.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	нащупывание слабых мест партнера, позиционное давление, завышение требований, угроза отказа от переговоров, психологическое воздействие; мягкие (оборонительные): робкая "разведка", пассивное поведение, затягивание переговоров, уклонение от них, "вырывание" уступок, выжидание. Обсуждение: в каких случаях применимы разные стратегические подходы статус и как процесс.	
Тема 2. Роли участников переговорного процесса	Роли и функции разных участников процесса переговоров. Роли участников: руководитель и заместитель – лица, излагающие взгляды и позиции по обсуждаемой проблеме от имени компании; секретарь – выполняет функции посредника при решении вопросов организационного обеспечения работы переговоров, обеспечивает письменное оформление документов; эксперты – выступают с доводами и аргументами при подготовке проектов соглашений. В процессе обсуждения этих ролей с учащимися, определяется алгоритм наиболее эффективного использования различных ролей во время ведения переговоров.	Деловая игра «Переговоры о горнопроходческом оборудовании». Краткое описание игры: Для организованного проведения переговоров всем участникам предлагается ознакомиться с условиями деловой игры (отдельное задание для продавцов и покупателей) и придерживаться определяемого порядка и регламента. На первом этапе переговоров каждая сторона должна определить свои позиции и взгляды по обсуждаемой проблеме. Для обмена информацией каждой группе дается время на дискуссию. Затем делегациям будет дано время на проведение переговоров и выработку предложений. На втором этапе делегации должны будут подать свои дополнительные предложения для поиска компромиссного решения. На третьем этапе должно быть подписано соглашение между сторонами. После окончания выводы о том, что из прошедшей игры можно взять в качестве инструментов для реальных переговоров.
Тема 3. Структура переговорного процесса	Модель переговоров как последовательность определенных действий: Подготовка к переговорам Обсуждение Предложение Торг Завершение	
Тема 4. Подготовка к переговорам	Шаги подготовки к переговорам. Важнейшие составляющие переговоров – ориентация на результат и ориентация на человеческие взаимоотношения. Эффективная подготовка к ведению переговоров, с учетом этих двух факторов. На этапе подготовки самое главное - сформулировать для себя свои цели. Переговорщик должен заранее определить свои цели, разбив их по трем группам: перспективные цели вероятные цели обязательные цели Перспективные цели - те, которых вы хотите достичь в идеале. Вероятные цели - менее достижимые, но все	Практическое задание: «Подготовка переговоров по оборудованию».

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	же очень желательные. Обязательные цели – те, которые в любом случае должны быть достигнуты. На этом этапе переговоров также очень важно проанализировать возможные уступки противоположной стороны, а также подготовить ответы на вероятные возражения.	
Тема 5. Обсуждение в переговорах	Приемы эффективного обсуждения. Встреча участников переговорного процесса за общим столом предполагает начало дискуссий о взаимно интересующих аспектах сотрудничества. Прежде чем предпринимать какие-нибудь шаги, нужно договориться с собеседником о том, как будут проходить ваши переговоры: в какой форме, что за чем будет следовать и, самое главное, какие критерии будут использованы, и кто их будет устанавливать. На данном этапе происходит обмен информацией и важно помнить о некоторых аспектах: предоставляйте информацию дозированно - стремитесь к равнозначному обмену наблюдайте за реакцией ваших партнеров, поскольку существует так называемый «язык тела» передающий сигналы не меньше средств вербальной коммуникации используйте технику активного слушания – подталкивайте своих партнеров по переговорному столу к более активному высказыванию своих позиций	Практические упражнения
Тема 6. Предложение в переговорах	Компоновка наиболее удачного предложения своих требований. Факторы психологического восприятия: необходимо сначала выдвигать требования, а потом – говорить о том, что получит ваш контрагент. Этап называют «большое ЕСЛИ» или умение делать уступки. Если ваш собеседник во время переговоров предложил вам уступку, то он ждет таких же действий и от вас, - это основное условие переговоров.	Практические упражнения
Тема 7. Торги на переговорах	Основные правила ведения торга на переговорах. Оличие переговоров от продажи - это цели. Переговоры же предполагают, что два человека будут обсуждать предмет вместе. В ходе дискуссии цели могут меняться в зависимости оттого, что скажет противоположная сторона. Поэтому переговорщик должен иметь не одну поставленную перед собой задачу, а несколько, что позволит маневрировать и добиваться успеха. Умение торговаться – это умение маневрировать с использованием различных компонентов (цена, условия поставки, сроки оплаты, гарантии и тому подобное).	Практические упражнения

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 8. Завершение переговоров	Важнейшие аспекты заключительной части переговорного процесса. Когда все проблемы разрешены, подведите итог тем позициям, по которым вы достигли соглашения, и завершите сделку. Во всех переговорах хорошо себя зарекомендовала практика письменного подтверждения всех деталей во избежание каких-либо недоразумений и возможности услышать фразу: «Да, тут есть еще одна маленькая деталь...».	Практические упражнения
Тема 9. Отработка навыков		Деловая игра «Переговоры о поставках». Краткие рекомендации к игре. Во время подготовки и проведения финальной деловой игры по курсу «Техника ведения переговоров», делаются следующие акценты. Для того чтобы переговоры оказались успешными, предлагается учесть рекомендации: необходимо четко помнить, какой исход переговоров желателен, но не забывать о таких результатах, как признание и поддержание хороших отношений; нужно стремиться понять партнера, его интересы; важно быть при достижении результативного решения терпеливым; нужно твердо отстаивать свои интересы, но доводы выдвигать необходимо с учетом нужд партнера; не стоит прибегать к формулировкам, вызывающим раздражение, и в тоже время не оправдываться; надо помочь партнерам по-новому взглянуть на проблему и переосмыслить свою позицию; необходимо учитывать особенности обстоятельств, при которых проводятся деловые переговоры.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное выполнение упражнений по отработке навыков

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

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

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

- Дайте определение позиционным переговорам
- Что такое НАОС, приведите собственный пример
- Что такое принципиальные переговоры?
- Чем отличаются наиболее важные цели от второстепенных?
- Расскажите о ролях участников переговоров?
- Что включает в себя этап подготовки?
- Какова правильная формулировка своего предложения на переговорах?
- Что включает в себя этап «завершение»?
- Опишите 4 метода принципиальных переговоров
- Что такое «вероятные цели» на переговорах?
- В чем отличие переговоров от продажи?
- Опишите 3 переговорные стратегии
- Какова роль «лидера» на переговорах
- Что представляет собой структура переговорного процесса

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Асмолова М. Искусство презентации и ведения переговоров – М.: Инфра-М, 2016.
2. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. М.: Эксмо, 2020.
3. Эмих О.К., Рыбкин А.Г.: Сложных переговоров не бывает! Алгоритм подготовки и ведения переговоров., Бомбора, 2021.
4. Анищенко И.В., Ложь под микроскопом. Проникающий метод. Быстрое определение лжи и выявление правды, АСТ, 2024.
5. Семенов С.В., Идеальные переговоры. Как добиваться своего в закупках, продажах, бизнесе и жизни., АСТ, 2021.
6. Фишер Роджер, Юри Уильям, Паттон Брюс, Переговоры без поражения. Гарвардский метод., манн, Иванов и Фербер, 2020.

7. Рэнсер Эндрю С., Автгис Теодор А., Переговоры, спор, конфликт. Агрессия против аргументации, Общество любителей интеллектуальной книги, 2023 г.
8. Кожемякин Е.А. Основы теории коммуникации. Учебное пособие/ ВО – Бакалавриат. М.: ИНФРА-М. 2026 189 с.;
9. Евстафьев В.А., Тюков М.А., Никитушкин И.М. Искусство стратегических коммуникаций. М.: ИТК Дашков и К. 2026 488 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. Бардиер Г. Бизнес-психология (2-е изд., испр.) - М.: Генезис, 2014.
2. Меркулова Н.В. Деловая коммуникация и коммерческая корреспонденция: Учебное пособие. Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/22672>
3. А.Г. Караяни, В.Л. Цветков. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: Учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/15453>
4. Юри Уильям. Преодолевая НЕТ, или переговоры с трудными людьми – М., 2012.
5. Джеймс Фройнд. Переговоры каждый день. Как добиваться своего в любой ситуации. Москва: Альпина Паблишер, 2013. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/22820>

7.3. Интернет-ресурсы

1. <http://www.e-rej.ru/>
2. <http://www.federalizm.ru/>
3. <http://www.rbc.ru/>
4. <http://www.gks.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины **Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.**

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление конфликтами

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

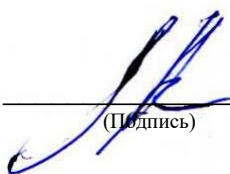
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Виль-Вильямс Елена Италловна.

(Ф.И.О.)

Оглавление

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен **знать**;

- что такое конфликт и виды конфликтов в организации;
- каковы стадии эскалации конфликта;
- как конфликт проявляется внутри организации и между организацией и ее партнерами и клиентами;

уметь

- разрешать конфликт, используя алгоритм управления конфликтом и технику ВПИО (Выслушать-Признать-Исследовать-Ответить);
- различать конфликт и манипулирование;
- уметь использовать принцип сотрудничества для разрешения конфликтных ситуаций;
- разрешать конфликт между подразделениями, организацией и клиентом, между сотрудниками и партнером;
- управлять собственным эмоциональным состоянием во время конфликта.

владеть навыками

- снятия напряжения при разрешении конфликта
- предотвращения эскалации конфликта и перевода деструктивного конфликта в конструктивное русло,
- управления конструктивным конфликтом
- гибкого изменения коммуникативного стиля руководителя для работы в конфликтных ситуациях.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1 Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	Знать: - что такое конфликт и виды конфликтов в организации - каковы стадии эскалации конфликта - как конфликт проявляется внутри организации и между организацией и ее партнерами и клиентами; - признаки возникновения конфликта и подходы к выявлению его	Уметь: - мобилизовать - использовать принцип сотрудничества для разрешения конфликтных ситуаций; - различать конфликт и манипулирование - разрешать конфликт, используя алгоритм управления конфликтом и технику ВПИО (Выслушать-Признать-	Владеть: -навыками управления конструктивным конфликтом – навыками гибкого изменения коммуникативного стиля руководителя для работы в конфликтных ситуациях – навыками снятия напряжения при разрешении конфликта; - предотвращения эскалации

		причин	Исследовать- Ответить); - разрешать конфликт между подразделениям и, организацией и клиентом, между сотрудниками и партнером;	конфликта и перевода деструктивного конфликта в конструктивное русло
--	--	--------	--	---

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо сти ¹ , промежуто чной аттестаци и
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Определение конфликта. Виды конфликтов. Отличие конфликта от манипулировани я.	6	4	2		2	2						
2.	Модель эскалации конфликта	4	2			2	2						ПЗ
3.	Модель сотрудничества для работы в конфликте	4	2			2	2						ПЗ
4.	Методы управления конфликтом. Техника ВППО	4	2			2	2						ПЗ
5.	Разрешение руководителем реальных конфликтных ситуаций	2					2						ПЗ
Итого:		20	10	2		8	10						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
	Всего	20	10	2		8	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Определение конфликта. Виды конфликтов. Отличие конфликта	Что такое конфликт. Деструктивный и конструктивный конфликт. Внутренний и внешний конфликт. Конструктивный конфликт как ресурс для творческого решения задач и адекватной оценки реальности в компании. Конфликты в разных контекстах деловых отношений (с сотрудниками, партнёрами, клиентами). Кто такие наши "Трудные клиенты"? Как мы их создаем?

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
от манипулирования.	
Тема 2. Модель эскалации конфликта	Что такое эскалация конфликта. Признаки эскалации. Деструктивные роли и модели поведения (манипулирование), способствующие эскалации напряжённости и развитию конфликта. Как вести себя на каждой из стадий.
Тема 3. Модель сотрудничества для работы в конфликте	Принцип сотрудничества как главная основа разрешения конфликтных ситуаций. График конфликта интересов. Определения позиций Сотрудничества, Соперничества, Приспособления. Компромисса. Избегания.
Тема 4. Методы управления конфликтом. Техника ВПИО	Эмоциональная составляющая конфликта. Управление своим эмоциональным состоянием. Инструменты снятия напряжённости и разрешения конфликтов. Профилактика конфликтов, алгоритмы эффективного взаимодействия, предотвращающего конфликт. Техника ВПИО Выслушать-Признать-Исследовать – Ответить.
Тема 5. Разрешение руководителем реальных конфликтных ситуаций	Как помочь своим сотрудникам, чаще всего работающим с конфликтными ситуациями: отдел Hot Line; служба рекламаций; отдел по работе с клиентами; отдел продаж; HR-отдел. Особенности конфликтов, возникающих между отделами в компании. Как ими управлять. Мультиролевой стиль руководителя как способ гибкой коммуникации в работе с конфликтами. Особенности работы с конфликтом внутри организации. Техника безопасности в ситуации работы с реальным конфликтом внутри организации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное изучение разделов курса
- самостоятельное выполнение упражнений по отработке навыков

Описание реальной ситуации конфликта по заданному формату (участники конфликта, цели участников, фразы которые сообщают друг другу участники, предыстория конфликта, вопросы по разрешению конфликта, предполагаемый способ решения конфликта).

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

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

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Что такое конфликт. Деструктивный и конструктивный конфликт. Внутренний и внешний конфликт.
2. Конструктивный конфликт как ресурс для творческого решения задач и адекватной оценки реальности в компании.
3. Конфликты в разных контекстах деловых отношений (с сотрудниками, партнёрами, клиентами).

4. Кто такие наши "Трудные клиенты"? Как мы их создаем?
5. Как происходит эскалация конфликта.
6. Деструктивные роли и модели поведения (манипулирование), способствующие эскалации напряжённости и развитию конфликта.
7. Принцип сотрудничества как главная основа разрешения конфликтных ситуаций.
8. Эмоциональная составляющая конфликта. Управление своим эмоциональным состоянием.
9. Инструменты снятия напряжённости и разрешения конфликтов.
10. Профилактика конфликтов, алгоритмы эффективного взаимодействия, предотвращающего конфликт.
11. Как помочь своим сотрудникам, чаще всего работающим с конфликтными ситуациями: отдел Hot Line; служба рекламаций; отдел по работе с клиентами; отдел продаж; HR- отдел.
12. Особенности конфликтов, возникающих между отделами в компании. Как ими управлять.
13. Мультиролевой стиль руководителя как способ гибкой коммуникации в работе с конфликтами.
14. Особенности работы с конфликтом внутри организации. Техника безопасности в ситуации работы с реальным конфликтом внутри организации.

Таблица 6

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

1. Светлов В.А. Управление конфликтом. Учебное пособие. Саратов, 2012 г.
<http://www.iprbookshop.ru/8249>
2. Кузьмина Т.В. Конфликтология. Учебное пособие. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012.
<http://www.iprbookshop.ru/645>
3. Анищенко И.В., Ложь под микроскопом. Проникающий метод. Быстрое определение лжи и выявление правды, АСТ, 2024.

4. Родюкова Т.Н., Управление конфликтами. Учебное пособие. Лань, 2023.
5. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс]: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/20965>
6. Леонов Н. И. Психология конфликта: методы изучения конфликтов и конфликтного поведения. М.: Юрайт. 2024.
7. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
8. Абдаал А. Жизнь, игра и продуктивность: Как сфокусироваться на важном и делать это с удовольствием. .М.: Альпина ПРО. 2026 280 с.;

7.2. Дополнительная литература.

1. «Переговоры без поражения». Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон. Москва: Эксмо, 2012.
2. Коммерческая медиация: теория и практика: сборник статей. Издательство "Infotropic Media", 2012 г. <https://e.lanbook.com/book/58109>
3. Противоконфликтная безопасность Место для шага вперед. Источник: Журнал «S-Files» № 1 2009г. автор статьи - Ольга Горинова <http://arsenal-hr.ru/club/user/35/blog/214/>
4. Осторожно КЛИЕНТ-МАНИПУЛЯТОР! Журнал «S-Files» № 9 2007 г. автор статьи - Ольга Горинова <http://arsenal-hr.ru/club/user/35/blog/212/>

7.3. Интернет-ресурсы.

1. <http://arsenal-hr.ru/club/user/35/blog/214/>
2. <http://arsenal-hr.ru/club/user/35/blog/212/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины **Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и** **проведения промежуточной аттестации.**

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- звуковые колонки;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории;
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски);
- расстановка стульев в аудитории по кругу для проведения ролевых игр.

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Техника презентаций

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.псих.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Ублиев Сергей Владимирович

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

Оглавление

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является формирование и развитие у слушателей коммуникативных навыков и компетенций, навыков публичных выступлений

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-7) Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умение применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций (ПСК-2) Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	Знать: базовые модели и навыки эффективного презентатора определение, структуру и основные типы презентаций	Уметь: подготовить презентацию на заданную тему в определенном контексте с использованием различных вспомогательных средств мотивировать аудиторию в соответствии со своими целями выбирать наиболее эффективные способы взаимодействия с другими людьми	Владеть: навыками установления контакта с аудиторией непосредственными приемами регулирования эмоционального состояния в процессе презентации

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	6/6	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	10	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Презентация: определение, контексты применения	4	2	1		1	2						
2.	Базовые навыки успешного Презентатора	4	2	1		1	2						
3.	Цели презентации	4	2	1		1	2						
4.	Мотивация аудитории	4	2	1		1	2						ДИ
5.	Мета-сообщение	2	1			1	1						
6.	Выполнение зачетного задания	2	1			1	1						ДИ
Итого:		20	10	4		6	10						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
	Всего	20	10	4		6	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Презентация: определение, контексты применения	Контексты применения презентации в бизнесе, отличие презентаций от переговоров, базовые определения, структура презентации	
Тема 2. Базовые навыки успешного Презентатора	От чего зависит успех презентаций? Формулирование целей и задач на презентацию Калибровка аудитории Гибкость поведения во время проведения презентации Репрезентативные системы	Деловая игра «Тендер»

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), презентация (През) и др.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 3. Цели презентации	Влияние целей на результат презентации 5 пунктов спецификации целей Эффективные цели презентации	
Тема 4. Мотивация аудитории	Пирамида Маслоу Характеристики товара – выгоды для Клиента Мотивация «ОТ» - мотивация «К» Внутренняя - внешняя референция Формула изменений поведения	Деловая игра «Репка»
Тема 5. Мета-сообщение	Вербальная-невербальная-паравербальная составляющие сообщения и их воздействие на восприятие аудитории Мета-сообщение: внутреннее состояние выступающего, отношение к теме выступления и отношение к аудитории	
Тема 6. Выполнение зачетного задания		Проходит в виде игровой мотивационной презентации для присутствующей аудитории. По окончании выступления дается обратная связь (видео, обр. связь от слушателей и преподавателя) и рекомендации по улучшению презентационной модели.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала
- выполнение упражнений и навыков выступления
- подготовку к промежуточной аттестации

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

Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме игровой презентации.

Требования к презентации. Выступление должно занимать не более 10 минут. Тему выступления слушатель предлагает самостоятельно и согласовывает с преподавателем. Для слушателей, не сдавших зачет, предусмотрена презентация в формате Power Point, а также письменное эссе на тему выступления, которые проверяет преподаватель.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**7.1. Основная литература**

1. Асмолова М.Л. Искусство презентации и ведения переговоров. – М.: РИОР, 2023.
2. Гандапас Р. К выступлению готов! Презентационный конструктор. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
3. Яныхбаш А.В., От идеи до аплодисментов. Полное руководство по проведению презентаций, Олимп-Бизнес, 2024 г.
4. Беквит Г. К. , Беквит К.К. Сам себе бренд: Искусство самопрезентации// Практическое пособие. Дополнительное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 202 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. Бизнес-презентация. 100 советов, как продавать проекты, услуги, товары, идеи. Изд-во «Питер», 2013.
2. Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. Изд-во «Питер», 2022.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.**Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.**

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Развитие инновационного мышления

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)—составитель(и):

Доцент, к.псих.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Ублиев Сергей Владимирович

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

Оглавление

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является формирование и развитие у слушателей коммуникативных навыков и компетенций, навыков публичных выступлений

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-7) Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умение применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций (ПСК-2) Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	Знать: базовые модели и навыки эффективного презентатора определение, структуру и основные типы презентаций	Уметь: подготовить презентацию на заданную тему в определенном контексте с использованием различных вспомогательных средств мотивировать аудиторию в соответствии со своими целями выбирать наиболее эффективные способы взаимодействия с другими людьми	Владеть: навыками установления контакта с аудиторией непосредственными приемами регулирования эмоционального состояния в процессе презентации

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	4/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	6/6	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	10	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Презентация: определение, контексты применения	4	2	1		1	2						
2.	Базовые навыки успешного Презентатора	4	2	1		1	2						
3.	Цели презентации	4	2	1		1	2						
4.	Мотивация аудитории	4	2	1		1	2						ДИ
5.	Мета-сообщение	2	1			1	1						
6.	Выполнение зачетного задания	2	1			1	1						ДИ
Итого:		20	10	4		6	10						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
	Всего	20	10	4		6	10						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Презентация: определение, контексты применения	Контексты применения презентации в бизнесе, отличие презентаций от переговоров, базовые определения, структура презентации	
Тема 2. Базовые навыки успешного Презентатора	От чего зависит успех презентаций? Формулирование целей и задач на презентацию Калибровка аудитории Гибкость поведения во время проведения презентации Репрезентативные системы	Деловая игра «Тендер»

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), презентация (През) и др.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 3. Цели презентации	Влияние целей на результат презентации 5 пунктов спецификации целей Эффективные цели презентации	
Тема 4. Мотивация аудитории	Пирамида Маслоу Характеристики товара – выгоды для Клиента Мотивация «ОТ» - мотивация «К» Внутренняя - внешняя референция Формула изменений поведения	Деловая игра «Репка»
Тема 5. Мета-сообщение	Вербальная-невербальная-паравербальная составляющие сообщения и их воздействие на восприятие аудитории Мета-сообщение: внутреннее состояние выступающего, отношение к теме выступления и отношение к аудитории	
Тема 6. Выполнение зачетного задания		Проходит в виде игровой мотивационной презентации для присутствующей аудитории. По окончании выступления дается обратная связь (видео, обр. связь от слушателей и преподавателя) и рекомендации по улучшению презентационной модели.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала
- выполнение упражнений и навыков выступления
- подготовку к промежуточной аттестации

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

Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме игровой презентации.

Требования к презентации. Выступление должно занимать не более 10 минут. Тему выступления слушатель предлагает самостоятельно и согласовывает с преподавателем. Для слушателей, не сдавших зачет, предусмотрена презентация в формате Power Point, а также письменное эссе на тему выступления, которые проверяет преподаватель.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**7.1. Основная литература**

1. Асмолова М.Л. Искусство презентации и ведения переговоров. – М.: РИОР, 2023.
2. Гандапас Р. К выступлению готов! Презентационный конструктор. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
3. Яныхбаш А.В., От идеи до аплодисментов. Полное руководство по проведению презентаций, Олимп-Бизнес, 2024 г.
4. Беквит Г. К. , Беквит К.К. Сам себе бренд: Искусство самопрезентации// Практическое пособие. Дополнительное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 202 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. Бизнес-презентация. 100 советов, как продавать проекты, услуги, товары, идеи. Изд-во «Питер», 2013.
2. Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. Изд-во «Питер», 2022.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.**Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.**

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 17 марта 2026 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Бизнес-симуляция «Стратегический маркетинг»

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026 год

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель, к.ист.н.
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Кузнецов Алексей Петрович
(Ф.И.О.)

Содержание

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	7
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	9
7.1 СПИСОК НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ ДОКУМЕНТОВ:	9
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	9
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	9
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	10
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- Обладать прикладными навыками анализа и принятия решений в рамках реализации стратегии компании, систематическими знаниями управленческого процесса в области маркетинга, производства, продаж, НИОКР, финансов и исследований
 - уметь учитывать при разработке стратегии такие параметры как соотношение доли рынка/прибыльности с краткосрочными и долгосрочными перспективами, влияние опыта, состав продуктового портфеля, сегментация рынка и позиционирование продукта, барьеры для входа или конкурентные преимущества
 - получить опыт в распределения ресурсов компании в долгосрочной перспективе, маркетингового планирования, ситуационного планирования и контроля за деятельностью компании
 - научиться применять этап анализа на практике – использовать обширный набор из более чем 15 исследований рынка, включая сравнительный анализ по отрасли, исследование осведомленности, намерение совершить покупку, покупательское поведение, сводная информация о потребителях, по каналам сбыта, семантические шкалы, построение карты восприятия, рыночный прогноз, оценки рекламы конкурентов, оценки деятельности коммерческих отделов конкурентов и т.д. для принятия решений и мониторинга результатов
 - усовершенствовать навыки принятия решений в области маркетинговой стратегии, включая ценообразование, разработку нового продукта, позиционирование продукта
 - приобрести навык эффективного управления командой

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-2. Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач ПСК-1 Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации.	Знать - особенности маркетинговой стратегии, включая ценообразование, разработку нового продукта, позиционирование продукта Знать - особенности распределения ресурсов компании в долгосрочной перспективе,	Уметь – учитывать при разработке стратегии такие параметры как соотношение доли рынка/прибыльности с краткосрочными и долгосрочными перспективами, влияние опыта, состав продуктового портфеля	Владеть навыками - анализа и принятия решений в рамках реализации стратегии компании, систематическими знаниями управленческого процесса в области маркетинга, производства, продаж, НИОКР, финансов и исследований Владеть навы-

		маркетингового планирования, ситуационного планирования;	Уметь - анализировать современные организации с помощью количественных и качественных методов системного анализа	ками эффективного управления командой
--	--	--	--	---------------------------------------

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 52 академических часа,

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ¹ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение в биз- нес-симуляцию: Цели и правила бизнес- симуляции	6	2	2			4						О

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), деловая игра (ДИ), практикум (П)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ¹ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
2.	Проведение аук- циона: Оценка профилей компаний и по- тенциала рынка Размещение ставки на компа- нию/компании	6	2	2			4						
3.	Анализ отрасли и конкурентов	9	3			3	6						ДИ
4.	Анализ предпо- чтений потреби- телей. Примене- ние многомерно- го шкалирования, семантического анализа	11	5	2		3	6						ДИ
5.	Углубленное изучение отрас- левых тенденций и конкурентный анализ	10	4	1		3	6						ДИ
6.	Запуск НИОКР проектов для подготовки к будущем (рынки Sonite и Vodite)	10	4	1		3	6						ДИ
Итого:		52	20	8		12	32						
	Подготовка и сдача экзаме- на/зачета												Зачет
	Всего	52	20	8		12	32						

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение в бизнес-симуляцию: Цели и правила бизнес-симуляции	Мир MarkStrat Управление фирмой Правила аукциона – 2 ак. час.	

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 2. Проведение аукциона: Оценка профилей компаний и потенциала рынка Размещение ставки	Оценка профилей компаний и потенциала рынка Размещение ставки на компанию/компания – 2 ак. час.	
Тема 3. Анализ отрасли и конкурентов		Определение сильных и слабых сторон и ключевых конкурентных преимуществ компании. Анализ портфеля брендов компании – 3 ак. час.
Тема 4. Анализ предпочтений потребителей. Применение многомерного шкалирования, семантического анализа	Анализ предпочтений клиентов и маркетинговое планирование, создание инновации ценности (низкая себестоимость, высокая ценность для клиента) – 2 ак. час.	Введение в НИОКР Sonites и Vodites. Запуск новых продуктов. Выход на новый рынок – 3 ак. час.
Тема 5. Углубленное изучение отраслевых тенденций и конкурентный анализ	Сопоставление маркетинговых возможностей и корпоративных ресурсов, планирование долгосрочной деятельности и распределение ресурсов, финансовые показатели и прогнозирование – 1 ак.час	Упражнение на планирование Постановка долгосрочных целей Уровни бренда и фирмы • Маркетинговые цели • Финансовые цели Упражнение по запуску Vodite 3 ак. час.
Тема 6. Запуск НИОКР проектов для подготовки к будущему (рынки Sonite и Vodite)	Реализация стратегии, координация с другими подразделениями фирмы, в частности НИОКР, ситуационное планирование, оценка эффективности маркетинга и адаптация маркетингового плана – 1 ак.час	Запуск новых/модифицированных продуктов Комплекс маркетинга и коммерческий отдел Планирование производства (работа с оценкой спроса и складскими запасами) Заказ маркетинговых исследований Распределение бюджета – 3 ак. часа.

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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материала учебников к текущему контролю,
- подготовка к написанию эссе,
- самостоятельное изучение разделов курса.

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

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится на основе следующих элементов в соотношении, указанном ниже:

Индивидуальное письменное эссе 30%

Бизнес-симуляция MarkStrat 70%

Индивидуальное эссе. Эссе (индивидуальный комментарий-рассуждение) будет составлять 30% от итоговой оценки за курс. Эссе необходимо представить в объеме 2-3 страницы

Список вопросов для подготовки к написанию эссе.

- Что вы узнали о своих сильных и слабых сторонах в процессе разработки стратегии компании?
- Какова ценность знаний и навыков, полученных с помощью этого модуля бизнес-симуляции?
- Как бы вы по-другому организовали командную работу, если бы у вас была возможность снова пройти симуляцию?
- Что бы вы сделали по-другому с точки зрения стратегии и тактики вашей виртуальной компании, основываясь на командном и индивидуальном опыте обучения?
- С какой проблемой было труднее всего справиться во время бизнес-симуляции?
- Ключевые уроки, извлеченные из полученного опыта побед и неудач во время бизнес-симуляции
- Как, по вашему мнению, вы можете применить полученные из этого опыта знания к своему текущему бизнесу?

Данное задание должно быть выполнено в форме критического размышления, а не описания процесса. Пожалуйста, опишите контекст, будьте конкретны, основывайтесь на фактах и четко формулируйте свои мысли. При необходимости подкрепите свое эссе доказательствами/примерами.

Бизнес-симуляция MarkStrat. Оставшиеся 70% итоговой оценки будут состоять из:

20% – Индекс курса акций (Share Price Index - SPI). Данный индекс учитывает несколько показателей, включая полученную чистую валовую прибыль, долю продукта на рынке, способность компании увеличивать доходы организации и качество успешно завершенных проектов.

20% – Финальные презентации. После завершения симуляции каждая команда готовит презентацию в виде ретроспективного анализа деятельности компании и предоставляет оценку реализованных шагов, а также выявляет причины неудач и успехов компании

ПРИМЕЧАНИЕ! ОЦЕНКА ДРУГИХ УЧАСТНИКОВ будет влиять на итоговый процент, который получит участник.

Презентации оцениваются по следующим критериям:

Качество презентации: Слайды удобно читать, информация хорошо организована и логична

Качество анализа: Четкое выявление проблемы, Использование информации аналитических отчетов, Точность и актуальность информации

Изложение и обсуждение: Рациональное использование времени, четкое введение и заключение, Успешное проведение части "Вопросы и ответы", Участие всех членов команды, Способность аргументировать обозначенные суждения по реализованной стратегии.

30% – Участие в сессиях по принятию решений и сдача заданий. Каждый участник должен будет участвовать в процессе принятия решений, что составит 14% от оценки. Во время бизнес-симуляции также будет три задания, которые составят еще 16% от оценки.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы, %	Оценка	Требования к знаниям
60-100	«зачтено»	Эссе – не менее 20 баллов Финальная презентация – не менее 40 баллов
< 60	«не зачтено»	Эссе – менее 20 баллов Финальная презентация – менее 40 баллов

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Список нормативных правовых документов:

1. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. №127-ФЗ на основе изменений, внесенных Федеральным законом от 04.08.2026 N 283-ФЗ.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 20.02.2026 N 37-ФЗ, от 09.04.2026 N 90-ФЗ, N 91-ФЗ, от 25.04.2026 N 108-ФЗ, от 25.05.2026 N 144-ФЗ.)

7.2 Основная литература.

1. Ж.-Ж. Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. С. - Пб.: Изд-во Питер, 2017
2. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Антикризисное управление. инструментарий. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2017. <https://biblio-online.ru/book/7872D77A-EBB7-43AA-AF1E-D30BA4D8D3C9>
3. Гореликов К.А. Антикризисное управление: учебник. Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2016.
<https://eds.a.ebscohost.com/eds/viewarticle/render?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5Ie45PFKsK%2buTrGk63nn5Kx94um%2bUa2qrUqup7U4r6a4TLKwskmet8s%2b8ujfhvHX4Yzn5eyB4rOrUK%2brsE23qa9JpOLfhuWz8I2k2uBV49rxjerlpIzf3btZzJzfhrv b4ovz4u1Gsa6zULKppH7t6Ot58rPkjeri8n326qR%2f89vxjLvK8I3j&vid=6&sid=ad166772-abd6-4039-a9fb-de116e101ec3@sessionmgr4010>
4. Кристофер Лавлок - Маркетинг услуг. Персонал, технология, стратегия. Подробнее: <https://www.labirint.ru/books/633538/> М: КноРус, 2019 г.
5. Наумов В.Н., Стратегический маркетинг. Учебник, Инфра-М, 2024 г.
6. Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. Практическое пособие. М.: Альпина Паблишер. 2026 252 с.;
7. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг. Практическое пособие/ Профессиональное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026.22 с.;

7.3 Дополнительная литература.

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб: ПИТЕР, 2019.
2. Адизес И.К. Управление изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Пер. с англ. Изд.: Питер. 2018.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ, СПб: ПИТЕР, 2022.
4. Фоксол, Р.Голдсмит, С Браун. Психология потребителя в маркетинге. Из-во Питер, 2007.

5. Мэнкинс, М. Хватит строить планы пора решать / М. Мэнкинс, Р. Стил // Harvard Business Review. – 2014.

7.4 Интернет-ресурсы.

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

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление проектами

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

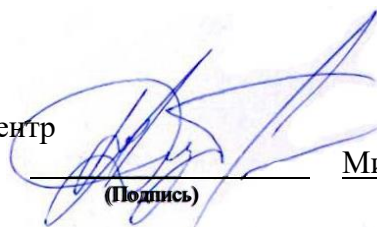
Автор(ы)–составитель(и):

исполнительный директор

ОЧУ «Учебно-консультационный центр

«Проектная ПРАКТИКА»

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Михаил Федорович Дубовик

(Ф.И.О.)

Оглавление

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать основные понятия, взаимосвязи, классификацию и принципы интеграции объектов управления в проектную организацию, отличие проекта от других объектов управления;
- знать основные технологии управления фазами жизненного цикла проекта;
- знать основы факторно-кластерного анализа и области его применения, как на протяжении всего жизненного цикла проекта, так и при осуществлении отдельных управленческих действий, например, формирования проектной команды;
- знать о спектре специализированного программного обеспечения (ПО) для нужд управления проектами;
- уметь анализировать тренды среды проекта для выработки его концепции (draft plan);
- уметь анализировать и снижать риски проекта, начиная с самых ранних этапов его формирования;
- уметь самостоятельно использовать принципы построения проектных целей, их декомпозиции до уровня понятных и простых действий;
- владеть навыками скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте;
- владеть навыками следования принципам повышения экономической эффективности проекта;
- владеть навыками выбора подходящих способов проектного финансирования.
- владеть навыками групповой работы и презентации её результатов в конкурентных условиях.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-4. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией ПСК-1. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией	Знать • основные понятия, взаимосвязи, классификацию и принципы интеграции объектов управления в проектную организацию, отличие проекта от других объектов управления • основные технологии управления фазами жизненного цикла	Уметь • анализировать тренды среды проекта для выработки его концепции (draft plan); • анализировать и снижать риски проекта, начиная с самых ранних этапов его формирования • рассчитывать календарный план проекта • формировать основные разделы	Владеть навыками • скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте; • следования принципам повышения экономической эффективности проекта • определения целей, содержания и структуры проекта • разработки

		проекта • современную методологию управления проектом; • определения и понятия проектов, программ и их контекста, как объектов управления; • определения и понятия о субъектах управления проектом и используемого ими инструментария; • процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта; • место и функции офиса проекта; структуру и назначение корпоративной системы управления проектами и ее элементов; • основы факторно-кластерного анализа и области его применения, как на протяжении всего жизненного цикла проекта, так и при осуществлении отдельных управленческих действий, например, формирования проектной команды • о спектре специализированного программного обеспечения (ПО) для нужд управления проектами	сводного плана проекта • идентификацию и анализ рисков проекта; • сформировать команду проекта и организовывать взаимодействия членов команды; • самостоятельно о использовать принципы построения проектных целей, их декомпозиции до уровня понятных и простых действий.	Устава проекта • формирования организационной структуры проекта • выбора подходящих способов проектного финансирования. • групповой работы и презентации её результатов в конкурентных условиях
--	--	--	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 50 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14/14	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	
Промежуточная аттестация	форма	зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		50	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение в управление проектами. Проект, как объект управления	8	4	2		2	4						ДИ
2.	Субъекты управления проектами	8	4	2		2	4						Д, О
3.	Процессы и функции управления проектами. Инициация и старт проекта	8	4	2		2	4						ДИ

¹ Формы текущего контроля успеваемости: тест (Т), эссе (Э), практическая задача (ПЗ), деловая игра (ДИ), тренинг (ТР) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
4.	Планирование проекта	6	2			2	4						ДИ
5.	Контроль проекта	6	2			2	4						Д
6.	Завершение проекта	6	2			2	4						О
7.	Корпоративная система управления проектами	8	2			2	6						
Итого:		50	20	6		14	30						
	Подготовка и сдача зачета												3 (Т)
	Всего	50	20	6		14	30						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение в управление проектами. Проект, как объект управления	<u>Основные вопросы и положения:</u> Проекты и программы. Особенности управления различными типами проектов. Причины неудач и критические факторы успеха проекта. Современная методология управления проектами. <u>Проект, как объект управления</u> Особенности проекта, как объекта управления. Классификация проектов. «Открытые» и традиционные проекты. Жизненный цикл проекта Принципы организации управления проектом;	<u>Цели изучения темы:</u> - Рассмотреть основные принципы современной методологии управления проектами - Рассмотреть проект, программу и портфель проектов, как специфические объекты управления, требующие специфических управленческих инструментов - Проанализировать особенности различных типов проектов и процессов управления ими
Тема 2. Субъекты управления проектами	<u>Основные вопросы и положения:</u> Участники проекта. Анализ стейкхолдеров проекта. Заинтересованные стороны проекта. Команда проекта. Команда управления проектом. Проектные роли. Организационная структура. Виды организационных структур. Функциональная, проектная и матричная структуры. «Матричный» конфликт – причины и следствия. Принципы выбора	<u>Цели изучения темы:</u> - Определение основных участников проекта, их интересов - Понимание взаимосвязей различных ролей в проекте - Анализ различных проектных ролей, зон их ответственности и полномочий в проекте

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	оргструктуры. Возможные организационные структуры проекта.	Вскрыть основные конфликты интересов участников проекта.
Тема 3. Процессы и функции управления проектами. Инициация и старт проекта	<u>Основные вопросы и положения:</u> Основные группы процессов управления проектом. Инициация проекта. Планирование, организация выполнения и контроль проекта. Процессы завершения проекта. Ключевые управленческие документы. Инициация и старт проекта. Определение проекта. Рамки инвестиционно-строительного проекта: временные, функциональные, стоимостные. Старт проекта. Устав проекта. Приказ о запуске проекта. Анализ заинтересованных сторон. Учет интересов участников инвестиционно-строительного проекта. Выбор стратегии реализации проекта.	<u>Цели изучения темы:</u> - Декомпозиция процесса управления проектом на группы управленческих процессов - Структуризация управления проектом по функциям управления - Ввести понятие инициации и вскрыть основные практические ошибки менеджера проекта при инициации проекта - Рассмотреть основные проектные документы, относящиеся к инициации проекта
Тема 4. Планирование проекта	<u>Основные вопросы и положения:</u> План проекта. Структура и назначение. Основные и вспомогательные процессы планирования. Задачи менеджера проекта на этапе планирования проекта. Общий алгоритм создания календарного графика проекта. Структурная декомпозиция работ проекта. Принципы построения ИСР. Проблемы менеджера проекта при разработке ИСР проекта. Стратегическое планирование проекта. Ключевые вехи проекта. План по вехам.	<u>Цели изучения темы:</u> - Рассмотреть структуру, назначение и содержание основного проектного документа – Плана проекта - Проанализировать способы определения содержания проекта и инструментарий, доступный менеджеру для решения этой задачи - Изучить понятие стратегического плана по вехам проекта.
Тема 5. Контроль проекта	<u>Основные вопросы и положения:</u> Реализация и контроль проекта. Система отчетности. Методы и виды контроля. Простой и детальный контроль проекта. Принципы построения системы контроля. Управление изменениями. Уровни принятия решений. Архив изменений.	<u>Цели изучения темы:</u> - Проанализировать структуру системы контроля - Рассмотреть уровни принятия решения при управлении изменениями - Проанализировать принципы построения эффективной системы отчетности по проекту
Тема 6. Завершение проекта	<u>Основные вопросы и положения:</u> Административное завершение. Формальное завершение. Основные проблемы роспуска команды проекта. Закрытие контрактов. Итоговый отчет по проекту. Подведение итогов. Извлечение уроков проекта.	<u>Цели изучения темы:</u> - Проанализировать основные риски завершающей фазы проекта. - Рассмотреть доступный менеджеру проектного инструментарий для эффективного завершения проекта - Выявить особенности управления командой проекта на фазе закрытия проекта

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 7. Корпоративная система управления проектами	<u>Основные вопросы и положения:</u> Состав, назначение КСУП. Принципы построения КСУП. Структура нормативно-регламентной базы управления проектами. Стандарт по управлению проектами. Проектный офис. Назначение, состав проектного офиса. Типы проектных офисов. Модели зрелости по УП. Информационная система УП	<u>Цели изучения темы:</u> • Рассмотрение назначения, структуры и состава корпоративной системы управления проектами • Анализ структуры и содержания корпоративной нормативно-регламентной базы по управлению проектами • Знакомство информационными технологиями поддержки управления проектами

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов курса
- подготовка к деловой игре
- анализ результатов работы на практических занятиях
- совместное обсуждение типовых ошибок (дискуссия)
- подготовка к промежуточному контролю (тесту)

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Организация командой работы при управлении инвестиционными проектами: корпоративный опыт, зарубежный и отечественный опыт.
2. Обеспечение гарантий инвестиционных проектов.
3. Инвестиционные стратегии корпорации.
4. Организация проектно-ориентированного менеджмента в корпорации.
5. Способ и схема финансирования инвестиционного проекта.
6. Рутинные проекты в корпорации: проблемы рутинного развития в известных сферах и областях, какова их доля и вклад в (Вашей) компании.
7. Аутсорсинг в проектах развития российской компании: проблемы и успехи.
8. Управление инновационными проектами: алгоритмы успеха и типовые ошибки менеджеров.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

Раздаточные материалы, включающие:

- комплект слайдов по всем темам курса
- описание кейса (учебного проекта)
- альбом деловых игр
- М.Ф. Дубовик. «Управление проектами». Авторский курс преподавателя

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

Текущий контроль осуществляется в виде письменных и устных опросов, деловых игр и их обсуждения (дискуссий), в рамках практических занятий.

Промежуточный контроль знаний проводится в форме письменного теста и оценивается по двухбальной системе (зачет – незачет).

Итоговая оценка по курсу складывается из двух основных элементов (участия студента в занятиях (дискуссиях, опросах, деловых играх) и письменного зачета.

6.1. Материалы текущего контроля успеваемости.

По теме 1: Введение в управление проектами. Проект, как объект управления

Вопросы для опроса

1. Приведите примеры предприятий, в которых проекты составляют значительную часть деятельности организации и жизненно важны для существования бизнеса. Объясните почему?
2. Владелец бизнеса принял решение о приобретении футбольной команды. Это проект или нет? Если не проект, то как к какому виду деятельности это относится? Почему? Если проект, то к какому типу он относится?
3. Приведите примеры высоко-уникальных проектов и проектов с незначительной степенью уникальности. К каким типам проектов чаще относятся те и другие проекты?
4. Выделите проекты, в которых Вы участвовали. Какие проекты Вам казались более сложными? Почему?

Вопросы для обсуждения:

1. В чем принципиальные отличия проекта, программы и портфеля проектов? Как эти отличия влияют на задачи управления ими?
2. В чем отличия управления проектами и программами в коммерческом и в государственном секторах?

По теме 2 «Субъекты управления проектами»

Вопросы для опроса

1. В чем отличие задач управления проектом со стороны заказчика и со стороны подрядчика?
2. Как отличаются интересы в проекте заказчика и инвестора?
3. В чем отличие функций управления проектом куратора проекта и менеджера проекта? Каким образом эти роли дополняют друг друга?

Вопросы для дискуссии:

1. Вам предложено стать менеджером проекта строительства и реализации коттеджного поселка. Каких специалистов Вы хотели бы видеть в команде управления проектом?
2. С какими исполнителями менеджеру проекта проще взаимодействовать – с внешними подрядчиками или с исполнителями, привлекаемыми в проект внутри компании?
3. В чем Вы видите основные отличия подходов к реализации проекта по функциональному принципу и слабой матрицы? В чем основные различия «чисто» проектного подхода и сильной матрицы?

По теме 3: Процессы и функции управления проектами. Инициация и старт проекта

Деловая игра «Разработка Устава проекта»

Слушателям дается описание исходной ситуации (замысел проекта) и ставится задание в группах по 5-6 человек (проектная команда) разработать документ Устав проекта. После разработки документа запускается совместное обсуждение полученных документов. Преподаватель дает рекомендации и комментарии каждой команде.

По теме 4: Планирование проекта

Деловая игра «Разработка иерархической структуры работ проекта»

На основании Устава проекта, разработанного в ходе изучения предыдущей темы, командам дается задание разработать иерархическую структуру работ проекта, соответствующую следующим требованиям:

- не менее 2 уровней декомпозиции
- не менее 25 элементов ИСР

После разработки ИСР команда защищает полученный результат. Преподаватель и участники других команд задают вопросы и делают комментарии. Преподаватель дает свои рекомендации.

Деловая игра «Разработка Плана проекта по вехам»

На основании иерархической структуры работ, разработанной в предыдущей деловой игре, команды готовят документ «План по вехам проекта».

После разработки ИСР команда защищает полученный результат. Преподаватель и участники других команд задают вопросы и делают комментарии. Преподаватель дает свои рекомендации.

Учитывая тот факт, что последующие задания базируются на результатах выполнения предыдущих заданий достигается результат комплексного сквозного рассмотрения одного проекта в ходе всего учебного курса.

По теме 5: Контроль проекта

Вопросы для опроса

1. Назовите основные функции системы контроля проекта.
2. Выделите наиболее важные результаты процессов контроля.
3. Назовите основные инструменты контроля сроков и стоимости проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Как процесс контроля качества связан с другими процессами управления проектами?
2. В чем сущность процесса администрирования контрактов?
3. Перечислите основных участников, их место и роль в процессах контроля.
4. Перечислите основные функции системы контроля. С какими другими системами в проекте она должна взаимодействовать?

По теме 6: Завершение проекта

Вопросы для опроса

1. Назовите назначение процессов закрытия проекта.
2. Какой документ является заключительным в проекте?
3. Перечислите наиболее важные результаты формального закрытия проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Зачем необходимо извлекать уроки проекта и проводить послепроектное совещание?
2. Опишите повестку дня идеального совещания по итогам проекта.
3. Зачем нужен архив проекта? Кто им будет пользоваться?

По теме 7: Корпоративная система управления проектами

Вопросы для обсуждения

1. Предложите основные положения устава проекта по созданию корпоративной системы управления проектами. Каковы цели и содержание проекта? Определите риски и возможные ограничения проекта.
2. Оцените примерный уровень зрелости в области управления проектами организации, в которой Вы работаете.
3. В чем отличия необходимых компетенций в области управления проектами высшего руководства компании и среднего звена менеджмента?
4. В чем отличие мотивации куратора проекта, менеджера проекта и исполнителя?

6.2. Материалы промежуточного контроля успеваемости.

Письменное тестирование (выбор верного ответа из трех предложенных)

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

Устав проекта – это:

- а) документ, определяющий основные результаты проекта, полномочия и ответственность менеджера проекта;
- б) бизнес-план проекта;
- в) организационная структура проекта.

1. Основными характеристиками проекта являются:
 - а) Высокий бюджет, необходимость большого количества ресурсов и уникальность целей;
 - б) Временный характер, уникальность целей и результатов, необходимость координации;
 - в) Большое количество подрядчиков, двойная подчиненность, влияние внешней среды.
2. Что из нижеперечисленного не является функцией управления проектами:
 - а) управление стоимостью проекта;
 - б) бюджет проекта;
 - в) управление контрактами и поставками проекта.
3. Признаками проектной деятельности являются:

- а) временный характер деятельности, уникальность продукта/услуги или условий реализации;
- б) продолжительность комплекса работ, превышающая 2 недели;
- в) наличие группы исполнителей, объединяющей сотрудников нескольких функциональных подразделений и/или организаций.

4. В составе программы:

- а) все проекты должны быть прибыльными;
- б) могут быть затратные проекты, реализация которых необходима для выполнения программы в целом;
- в) неприбыльность хотя бы одного проекта в программе ведет к неэффективности

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 20 вопросов, каждый вопрос оценивается в 1 балл.

Количество баллов	Оценка
0 - 5	незачтено
6 - 20	зачтено

В качестве методической основы системы оценивания знаний и шкалы оценок использован опыт международных сертификационных программ в области управления проектами/

В международной практике для оценки уровня знаний при сертификации специалистов по управлению проектами используются следующие критерии успешного выполнения тестового задания:

- более 67% верных ответов - Американский институт управления проектами (PMI);
- более 80% верных ответов - Международная ассоциация управления проектами (IPMA).

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

	соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
--	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

Не используются

7.2. Основная литература

1. Алешин А.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А. Управление проектами: фундаментальный курс. Издательский дом Высшей школы экономики, 2023.
2. Хорин Грег, Управление проектами с нуля., Питер, 2022.
3. ГОСТ Р ИСО 21500 - 2015 «Руководство по проектному менеджменту».
<http://www.isopm.ru/part-projects/contests/>
4. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. Альпина Паблишер, 2024.
5. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. «Управление проектами. Полный курс MBA», Москва, издательство «Олимп-Бизнес», 2021.
6. ГОСТ Р ИСО 21504 – 2016 «Руководство по управлению портфелем проектов».
7. Дмитрий Ильенков, Валерия Ильенкова, «Не усложняй! Управление проектами по методу P3.express», Москва, издательство БОМБОРА, 2026.

7.3. Дополнительная литература

1. Ким Хелдман, С. И. Неизвестный, Ю. Шпакова. Управление проектами. Москва: ДМК Пресс, 2018. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks".
2. Мазур И.И, Шапиро В.Д. «Управление проектами» М. «Высшая школа», 2001,
3. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. - М.: «СИНТЕГ-ГЕО», 1997.
4. Управление проектами: Толковый Англо-Русский словарь-справочник. Под ред. В.Д. Шапиро. - М.: «Высшая школа», 2000. - с.379.

7.4. Интернет-ресурсы

www.pmppractice.ru	Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
www.isopm.ru	Центр оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ)
www.pmi.org	Институт управления проектами PMI
www.ipma.ch	Международная ассоциация управления проектами IPMA
www.sovnet.ru	Российская ассоциация управления проектами
www.pmforum.org	Глобал Форум по Управлению проектами
www.ena.or.jp/jpmf	Японский Форум по Управлению проектами.
www.aipm.com.au	Официальный сайт Австралийского Института Управления Проектами (AIPM)
www.gantthead.com	Специализированный сайт, посвященный Управлению проектами.
www.4pm.com	Специализированный сайт, посвященный управлению проектами

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

мультимедийный проектор

- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп

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

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

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

- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Прорывные технологии в бизнесе
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

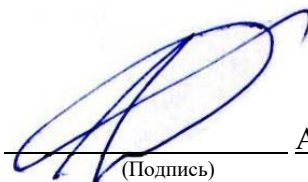
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)—составитель(и):

Доцент, к.физ.-мат.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Андрей Викторович Поваров

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

Основными задачами курса являются:

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

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

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-3) Способность построения комплексных, межфункциональных решений с использованием новейших технологий. (ПСК-3) Технологическое сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	Знать: Инструменты анализа новейших технологий Особенности и этап позиционирования на жизненном цикле развития каждой из наиболее перспективных сегодня технологий	Уметь: Определять момент вхождения организации в экосистему новейших технологий Находить на рынке адекватных партнеров и поставщиков для запуска технологических решений на практике	Владеть: Инструментами анализа технологий (Гартнер Hype Cycle, Technology Adoption Cycle, матрица новизны-сложности и др.) Подходами к реализации бизнес-проектов в условиях технологической неопределенности - -

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов.

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

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

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

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины Очно-заочная форма обучения

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

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Искусственный интеллект	6	4	2		2	2						
2.	Наука о данных и интернет вещей	4	2			2	2						
3.	Анализ прорывных технологий	6	2			2	4						
4.	Интернет ценности и блокчейн	6	2			2	4						Д
5.	Квантовые компьютеры и крипто-безопасность	4					4						О
Итого:		26	10	2		8	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		26	10	2		8	16						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т).

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Искусственный интеллект	6						4	2		2	2	
2.	Наука о данных и интернет вещей	4						2			2	2	
3.	Анализ прорывных технологий	6						2			2	4	
4.	Интернет ценности и блокчейн	6						2			2	4	Д
5.	Квантовые компьютеры и крипто-безопасность	4										4	О
Итого:		26						10	2		8	16	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													
Всего		26						10	2		8	16	

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Искусственный интеллект	<i>ИИ как глобальное научно-практическое направление, историческая смена технологий, глубокие нейронные сети, практические применения, классы решаемых бизнес-проблем, узкий и общий ИИ, этапы внедрения и ловушки, степень зрелости и перспективные направления развития</i>
Тема 2. Наука о данных и интернет вещей	<i>Наука о данных и Большие Данные, нахождение неявных закономерностей, атрибуты 3V и 4V, применения в разных отраслях, рекомендательные системы, две взрывные волны роста данных, кибер-физические приложения, сенсоры и активаторы, предиктивное обслуживание, Умная Пыль</i>
Тема 3. Анализ прорывных технологий	<i>Возникновение, развитие и условия перехода прорывных технологий в прорывные инновации, исторические примеры и уроки, методы анализа вновь возникающих перспективных технологий, Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle, Novelty-Complexity Matrix и другие инструменты, дилеммы инноватора I и II</i>
Тема 4. Интернет ценности и блокчейн	<i>Предыстоки возникновения распределенных реестров и передачи ценности с решением проблемы двойных трат (double-spent), практические проекты, модели консенсуса, децентрализованные валюты и платежные системы, реестры прав собственности, умные контракты, криптографическая защита, альтернативные платежные и инвестиционные инструменты, токены и краудфандинг</i>
Тема 5. Квантовые компьютеры и крипто-безопасность	<i>Принципы функционирования квантовых систем, классы решаемых задач, квантовое превосходство, ограничения и риски современной крипто-безопасности, пост-квантовая криптография и дилемма инноватора I, угроза финансовым и блокчейн системам, анализ новейших технологий на ранних этапах жизненного цикла</i>

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

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

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

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

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

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

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

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

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 32 вопроса.

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

Таблица 6

11. Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

7.2. Основная литература.

1. Christensen, Clayton M.; Bower, Joseph L. (January–February 1995), "Disruptive technologies: catching the wave", Harvard Business Review
2. Antonopoulos, Andreas M., Mastering Bitcoin. O'Reilly Media, Inc. Release Date: December 2014. ISBN: 9781491902639.
3. Николенко С., Кадури А., Архангельская Е., Глубокое обучение. Погружение в мир нейронных сетей, Питер, 2020
4. Поппер Н., Цифровое Золото. Невероятная история биткойна или о том, как идеалисты и бизнесмены изобретают деньги заново, Вильямс, 2021
5. Скалкин В.В., Щербаков А.П., Орлов Ф.П., Политическая экономия цифровизации на основе технологии распределенного реестра. Монография, Прометей, 2023.
6. Катасонов В.Ю., Цифровые валюты. От биткойна к CBDC. «Хозяева денег» хотят стать «хозяевами мира», Тион, 2023.
7. Антинескул, Е. А. Современные цифровые преобразования экономики сферы услуг в сетевой розничной торговле продовольственными товарами на региональном уровне : монография / Е. А. Антинескул. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2026. — 180 с.
8. Цифровая трансформация: наука, технологии, инновации : сборник научных трудов (по материалам конференции, 15 февраля 2026 г.) / отв. ред. А. А. Оразгулыев, С. Реджебов. — Уфа : Аэтерна, 2026. — 120 с.

7.3. Дополнительная литература.

1. Кейси М., Винья П., Эпоха криптовалют. Как биткойн и блокчейн меняют мировой экономический порядок, Манн, Иванов и Фербер, 2018.
2. Антонопулос А., Овладение биткойном, 2019.
3. Кранц М., Интернет вещей. Новая технологическая революция, 2018.
4. Поваров А.В., Искусственный интеллект – превосходя или заменяя мастера? ПЛАС № 10 2018, <https://www.plusworld.ru/professionals/raif-2018-iskusstvennyi-intellekt-prevoshodya-ili-zamenyaya-mastera/>
5. Поваров А.В., Блокчейн как основа разделяемой экономики, Национальный Платежный Совет, 2016 http://npc.ru/ru/media/pay_news/?id=2386
6. Поваров А.В., Станут ли вещи держателями платежных карт, ПЛАС, 2016 https://www.plusworld.ru/journal/section_1712/section_192774/art192760/
7. Поваров А.В., Использовании блокчейна в программах лояльности, FinGlobal.ru, <http://finglobal.ru/4387-Kommentariiy-eksperta-ob-ispol-zovanii-blokcheiyna-v-programmah-loyal-nosti.html>
8. Поваров А.В., Блокчейн в ритейле: области практического применения, Retail & Loyalty, #6 (69)'2017, стр. 20-21 http://www.retailloyalty.org/journal_retail_loyalty/read_online/art270025/

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения

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

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

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

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Цифровая трансформация бизнеса
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Вадим Викторович Юдин
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Основными задачами курса являются:

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

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

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

	документированных сфер деятельности организации	корпоративными данными - Концепции основных информационных систем на предприятиях - Принципы устройства высокомаржинальных рынков	качества и скорости принятия решений	компаниями - Инструментами обеспечения конкурентоспособности компаний
--	---	---	--------------------------------------	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов.

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

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

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

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

**Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения**

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

Таблица 3

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

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

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

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Драйверы цифровой трансформации	10						4	2		2	6	О
2.	Тема 2. Эффективные модели цифровой трансформации	10						4			4	6	
3.	Тема 3. Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	6						2			2	4	
Итого:		26						10	2		8	16	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Д)
Всего		26						10	2		8	16	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

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

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

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

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

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

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

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

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

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

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

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

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

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 32 вопроса.

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

Таблица 6

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

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

7.2. Дополнительная литература

1. М.Каменнова, А.Громов, М.Ферапонтов, А.Штамалюк. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. – М.: Весть-МетаТехнология, 2001.
2. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003
3. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. – М.: РИА Стандарты и качество, 2007
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб: Издательство СПб Университета, 1997. – 332 с.

7.3. Интернет ресурсы, справочные системы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

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

- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

**УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Стратегия Голубого Океана»
на основе имитационной компьютерной игры
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки**

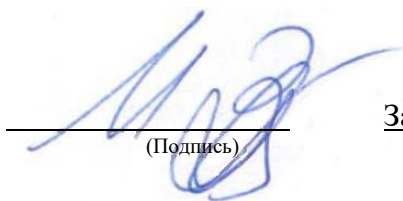
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

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



(Подпись)

Зайцев Михаил Григорьевич
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является освоение слушателями основных концепций и инструментов Стратегии Голубого Океана и развития навыков их применения на практике

Слушатель должен:

- знать основные принципы Стратегии Голубого Океана, отличающие этот подход от конкурентных маркетинговых стратегий
- знать основные подходы (пути) к реконструкции рынка и открытию латентного спроса для создания маркетинговой ниши, свободной от конкуренции,
- знать и понимать смысл основных инструментов формирования и реализации Стратегии Голубого Океана: стратегической канвы и кривой ценности, решетки четырех действий ERRC и карты полезности продукта/услуги для клиента,
- знать и понимать необходимость периодической смены платформы инновации ценности для потенциального клиента для того, чтобы избавиться от конкурентов и имитаторов и сохранить открытую маркетинговую нишу свободной от конкуренции,
- уметь визуализировать продуктовую стратегию путем формулировки стратегической канвы и построения кривой ценности продукта/ услуги для клиента,
- уметь оценить по виду построенной кривой ценности продукта/ услуги, насколько вероятно открыть новую маркетинговую нишу, свободную от конкуренции (Голубой Океан), с помощью такого продукта/ услуги
- уметь оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании для открытия Голубого Океана
- уметь правильно установить цену на новый продукт/услугу, при которой возможно вскрыть массовый латентный спрос (открыть Голубой Океан),
- уметь, на основе глубоко анализа потребностей потенциальных клиентов (НЕ-КЛИЕНТОВ существующей индустрии, по терминологии Стратегии Голубого Океана), создать продукт/ услугу, представляющую для них беспрецедентную ценность, при невысоких издержках для компании,
- владеть навыками работы с решеткой ERRC (Устранить – Уменьшить – Поднять- Создать) для построения стратегической канвы и кривой ценности продукта/ услуги, предназначенных для открытия Голубого Океана,
- владеть навыками использования карты полезности продукта/ услуги для потенциального клиента Голубого Океана,
- развить навыки создания и презентации Стратегии Голубого Океана.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-3. Способность построения комплексных, межфункциональных решений ПСК-1. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией	Знать: - основные принципы Стратегии Голубого Океана, - основные подходы (пути) к реконструкции рынка и открытию латентного спроса для создания маркетинговой ниши, свободной от конкуренции - знать и понимать необходимость периодической смены платформы инновации ценности для потенциального клиента	Уметь: - оценить по виду кривой ценности продукта/ услуги, насколько вероятно открыть новую маркетинговую нишу, свободную от конкуренции (Голубой Океан) - оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании для открытия Голубого Океана	Владеть: - навыками работы с решеткой ERRC для построения стратегической канвы и кривой ценности продукта/ услуги, - навыками использования карты полезности продукта/ услуги для потенциального клиента Голубого Океана,

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 40 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение в имитационную среду игры Стратегия Голубого Океана	8	2	2			6						КП, ДИ
2.	Выбор конкурентной стратегии команды для игры в Алом океане.	6	6				6						Презентации команд и Дискуссия
3.	Введение в концепцию Стратегии Голубого Океана	6	2	2			4						КП, ДИ
4.	Постановка задач для команд на 3 года первого и второго раунда игры в Голубом Океане.	7	1	1			6						КП, ДИ
4.	Принятие управленческих решений для 3 лет игры	6	6				6						Презентации команд и Дискуссия
5.	Постановка задач для команд на 3 года третьего раунда игры в Голубом Океане.	5	1	1			4						КП, ДИ
6.	Принятие управленческих решений для 3 лет игры	2	2				2						Презентации команд и Дискуссия
Итого:		40	20	6			14	20					14
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		40	20	6			14	20					14

¹ Формы текущего контроля успеваемости: компьютерный практикум (КП), деловая игра (ДИ).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
Тема 1 Введение в имитационную среду игры Стратегия Голубого Океана	Математические модели конкурентных маркетинговых стратегий, реакции рынка на продуктовые стратегии компании, стратегии сегментации и стратегии дистрибуции. Описание имитационной среды игры Стратегия Голубого Океана (BOSS-3). Конкурентные факторы индустрии компьютерных приставок и видео игр и описание конкурентной среды в имитационной игре BOSS-3. Анализ годовых отчетов: котировки акций, доли рынка, выручка и EBIT. Отчет о прибылях и убытках, производственный отчет, отчеты экспертов о реакции рынка на решения компании. Анализ результатов маркетинговых исследований: сравнение котировок акций конкурентов, их рыночной доли, выручки, EBIT, отчет о сравнительных характеристиках затрат, детальный отчет о продажах по сегментам рынка и по каналам дистрибуции, отчет о предпочтениях потенциальных клиентов, прогноз роста рынка по сегментам. Использование данных отчетов для принятия стратегического решения о характеристиках продукта, цене, объеме производства, бюджете маркетинга и продаж по сегментам и каналам дистрибуции, географической экспансии компании. Выбор корпоративных проектов, как способ улучшения организационных характеристик и финансовых показателей компании.	
Тема 2 Выбор конкурентной стратегии команды для игры в Алом океане. Принятие управленческих решений для 3 лет игры		Практическая задача: на основе анализа готовых отчетов компании и результатов маркетинговых исследований определить конкурентную стратегию компании на 3 года в среде Алого Океана: - какого из конкурентов атаковать? - как модифицировать продукт? - как изменять цену продукта? - как распределять бюджет на маркетинг и продажи? - использовать ли (и насколько) географическую экспансию для увеличения продаж? Цель добиться резкого повышения котировок акций, рыночной доли, выручки и EBIT за 3 года. Подвести итоги выбранной стратегии и презентовать ее. Сравнение стратегий различных команд.

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
		Выводы о возможных стратегиях и наилучшей стратегии в имитационной среде Алого Океана.
Тема 3 Введение в концепцию Стратегии Голубого Океана	Сопоставление инвестиционных проектов в Алом и в Голубом Океане. Примеры стратегической канвы и кривых ценности для продуктов/ услуг, открывших Голубой Океан. Основные признаки построения успешной стратегической канвы и кривой ценности: Фокус, Дивергенция, Короткий и привлекательный девиз. Решетка ERRC (Устранить –Снизить –Повысить- Создать). Шесть путей реконструкции рынка – способы обнаружить группы НЕ-Клиентов индустрии и потенциальных клиентов Голубого Океана.	
Тема 4 Построение стратегической канвы и кривых ценности для потенциальных новых продуктов компании для открытия Голубого океана. Принятие управленческих решений для 3 лет игры		Проанализировать кейс по полемому исследованию НЕ-КЛИЕНТОВ индустрии. Практическая задача: на основе анализа результатов полевого исследования построить стратегические канвы и кривые ценности для 3-х обнаруженных групп НЕ-КЛИЕНТОВ, выбрать единственный продукт и запустить его. Принять решение о том, какая из рассмотренных групп НЕ-КЛИЕНТОВ наиболее перспективна с точки зрения открытия Голубого океана, исходя из объема потенциального рынка, перспективности стратегической канвы и кривой ценности, соотношения стратегически приемлемого уровня цены для этой группы и себестоимости продукта. Принять решение о цене, производственном плане, соотношении затрат на маркетинг и продажи. Правильно выбрать степень географической экспансии. Сделать 3 шага (года), анализируя результаты годовых отчетов, маркетинговых исследований, и обратную связь экспертов рынка. Подвести итоги выбранной стратегии и презентовать ее. Сравнение стратегий различных команд. Выводы о возможных стратегиях и наилучшей стратегии открытия Голубого океана в имитационной среде BOSS-3.
Тема 5 Смена платформы инноваций ценности, как единственный	Появление конкурентов и имитаторов сразу же после выпуска нового успешного продукта, открывшего массовый латентный спрос (Голубой Океан). Как избавиться от конкурентов и сохранить открытую	

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
способ сохранения ниши свободной от конкуренции. Постановка задач для команд на 3 года третьего раунда игры в Голубом Океане.	маркетинговую нишу, свободной от конкуренции? Платформы для инноваций: продукт, дополнительные услуги, нестандартные методы продаж. Успешные примеры открытия массового латентного спроса за счет введения дополнительных услуг и не стандартной организации продаж. Сложность понятия Стратегической канвы. «Визуальное пробуждение» – ключ к открытию Голубого Океана. Карта полезности продукта / услуги для клиента. Анализ существующих дополнительных услуг и способов продажи (дистрибуции) в индустрии компьютерных приставок и видео игр среды BOSS-3. Уровень конкурентных факторов.	
Тема 6 Построение стратегической канвы и кривой ценности для потенциальных новых услуг и способов организации продаж компании для сохранения Голубого океана. Принятие управленческих решений для 3 лет игры		Проанализировать 2-ю часть кейса по полемому исследованию НЕ-КЛИЕНТОВ индустрии. Практическая задача: на основе анализа результатов полевого исследования построить стратегическую канву и кривую ценности для 2-х обнаруженных групп НЕ-КЛИЕНТОВ. Принять решение о цене, производственном плане, соотношении затрат на маркетинг и продажи. Правильно выбрать степень географической экспансии. Сделать 3 шага (года), анализируя результаты годовых отчетов, маркетинговых исследований, и обратную связь экспертов рынка. Подвести итоги выбранной стратегии и презентовать ее. Сравнение стратегий различных команд. Выводы о возможных стратегиях и наилучшей стратегии смены платформы инноваций для сохранения Голубого океана, сохранения открытой маркетинговой ниши, свободной от конкуренции, в имитационной среде BOSS-3.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- предварительное знакомство с описанием имитационной среды BOSS-3, изучение руководство участника игры
- предварительно знакомство с кейсом о полевого исследовании НЕ-Клиентов индустрии компьютерных приставок и видео игр в имитационной среде BOSS-3

- повторение лекции по Введению в Стратегию Голубого океана
- знакомство с книгой Чен Кима и Рене Моборн «Стратегия Голубого Океана»
- подготовку к командной презентации результатов игры команды в Алом и Голубом раундах имитационной игры BOSS-3.

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

Оценка результатов деятельности команды учащихся проводится в ходе самой игры BOSS-3. В случае удачных решений, котировки акций команды, доля рынка, выручка и EBIT соответствующим образом возрастают (или нет).

Презентации команд позволяют сопоставить и оценить не только результаты игры, но и те выводы, которые команды сделали на этой основе.

Зачет получают команды, доигравшие до конца и представившие презентацию, свидетельствующую о понимании тех реакций, которая имитационная среда BOSS-3 выдавала в ответ на принятые командой решения.

Для слушателей, не сдавших зачет или отсутствовавших на занятии, зачет проводится в режиме индивидуального письменного задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

Раздаточный материал, содержащий перевод с английского

- Введения в имитационную среду BOSS-3 и руководство участника
- Перевод кейса по полемому исследованию НЕ-КЛИЕНТОВ индустрии компьютерных приставок и видео игр

7.2. Дополнительная литература.

Чен Ким, Рене Моборн, Стратегия Голубого Океана: Как найти или создать рынок, свободный от других игроков, перевод с английского, изд-во Манн-Иванов-Фербер, последнее обновление 2025.

7.3. Интернет ресурсы, справочные системы

- <http://www.stratxsimulations.com> – сайт компании StratX – провайдера имитационной игры

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

Для проведения занятий необходимо

- 1) Купить у компании StratX ключи активации – РАК, для возможности участникам программы MBA зайти на сервер компании StratX, просматривать результаты годовых отчетов и маркетинговых исследований и, на этой основе, ввести свои стратегические решения последовательно по 9 годам имитационной деловой игры. Для каждой команды должно быть не менее 3 ключей. В команде может быть 5-6 человек.
- 2) Необходимо, чтобы в каждой команде было 3 портативных компьютера или планшета для того, чтобы зарегистрированные (с помощью активационных ключей РАК) участники команды могли зайти на сервер StratX и просматривать различные экраны имитационной игры.
- 3) Аудитория должна быть снабжена быстродействующим wi-fi Интернет, проектором и компьютером преподавателя с выходом в Интернет, доской и маркерами

Приложение BOSS3-Instructor-Guide-master – гид для Преподавателя по проведению игры на англ. языке.

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Кросс-культурный менеджмент
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Старший преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Сорокина Наталья Евгеньевна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов: Слушатель должен:

- формирование умений создавать творческую, деловую атмосферу в трудовом коллективе,
- находить компромиссные решения в ситуациях столкновения различных интересов,
- налаживать партнёрские отношения, рассчитанные на долгосрочную перспективу.

Задача курса – научить слушателей вырабатывать конструктивные решения в самых сложных и нестандартных ситуациях, даже в случае стартовой культурной несовместимости с партнерами.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций	Знать: - основные понятия, подходы, технологии и инструменты коучинга - контекста применения коучинга в управленческой практике	Уметь: - находить компромиссные решения в ситуациях столкновения различных интересов, - налаживать партнёрские отношения, рассчитанные на долгосрочную перспективу	Владеть: - навыками выработки конструктивных решений в самых сложных и нестандартных ситуациях - навыками создавать творческую, деловую атмосферу в трудовом коллективе собственного голоса и речевых эмоций

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

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

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

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме итогового тестирования. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (тестирования).

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	10
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	2/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	8/8
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	10
Промежуточная аттестация	форма	З(Т)	З(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	20

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Особенности кросс-культурного общения	4	2	2			2						
2.	Кросс-культурный менеджмент: история возникновения, предмет и методы исследования	4	2			2	2						
3.	Параметры, характеризующие отношение к времени и природе	4	2			2	2						Д
4.	Отношения между людьми	4	2			2	2						О
5.	Организационная культура	4	2			2	2						
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет Т
Всего		20	10	2		8	10						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д).

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточно й аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Особенности кросс- культурного общения	4						2	2			2	
2.	Кросс- культурный менеджмент: история возникновения, предмет и методы исследования	6						4	2		2	2	
3.	Параметры, характеризующие отношение к времени и природе	4						2			2	2	Д
4.	Отношения между людьми	4						2			2	2	О
5.	Организационная культура	6						2			2	4	
Итого:		24						12	4		8	12	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Зачет Т
Всего		24						12	4		8	12	

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

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 5

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Особенности кросс-культурного общения	Этическое кредо и правила кросс-культурного поведения. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения. Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения. Кросс-культурный шок: симптомы и причины. Фазы преодоления кросс-культурного шока.
Тема 2. Кросс-культурный менеджмент: история возникновения, предмет и методы исследования	Понятие «кросс-культурный менеджмент». Предмет кросс-культурного менеджмента. Краткая история возникновения. Понятие «культура» применительно к кросс-культурному менеджменту. Методы исследования. Четыре группы параметров деловой культуры: отношение к времени; отношение к природе; межличностные отношения; типы корпоративных культур.
Тема 3. Параметры, характеризующие отношение к времени и природе	Отношение к времени. Полихронные и монокронные деловые культуры. Отношение к природе. Отношение: природа как подчинённый человеку объект. Фаталистическое, подчиненное отношение к природе. Восприятие человека как части природы.
Тема 4. Отношения между людьми	Модель Герта Хосфетеде. Коллективизм и индивидуализм. Некоторые характеристики стран с высокой степенью индивидуализма. Особенности российского коллективизма. Дистанция власти. Соотношение мужественности и женственности. Избежание неопределенности. Культуры универсальных и конкретных истин. Действие и статус в контексте деловой культуры. Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры.
Тема 5. Организационная культура	Конкурентоспособность и корпоративная культура организации. Функции организационной культуры. Факторы организационной культуры. Воздействие национальной культуры на управление организацией. Классификация моделей культур Фонса Тромпенаарса – Хэмпдэна-Тернера. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур в странах с переходной экономикой.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях

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

Текущий контроль успеваемости.

Список вопросов для подготовки к дискуссии и опросу.

1. Этическое кредо и правила кросс-культурного поведения.
2. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения.
3. Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения.
4. Кросс-культурный шок: симптомы и причины.

5. Фазы преодоления кросс-культурного шока.
6. Понятие «кросс-культурный менеджмент».
7. Предмет кросс-культурного менеджмента.
8. Краткая история возникновения.
9. Понятие «культура» применительно к кросс-культурному менеджменту.
10. Методы исследования.
11. Четыре группы параметров деловой культуры: отношение к времени; отношение к природе; межличностные отношения; типы корпоративных культур.
12. Отношение к времени.
13. Полихронные и монохронные деловые культуры.
14. Отношение к природе.
15. Отношение: природа как подчинённый человеку объект.
16. Фаталистическое, подчиненное отношение к природе.
17. Восприятие человека как части природы.
18. Модель Герта Хосфетед.
19. Коллективизм и индивидуализм.
20. Некоторые характеристики стран с высокой степенью индивидуализма.
21. Особенности российского коллективизма.
22. Дистанция власти.
23. Соотношение мужественности и женственности.
24. Избежание неопределенности.
25. Культуры универсальных и конкретных истин.
26. Действие и статус в контексте деловой культуры.
27. Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры.
28. Конкурентоспособность и корпоративная культура организации.
29. Функции организационной культуры.
30. Факторы организационной культуры.
31. Воздействие национальной культуры на управление организацией.
32. Классификация моделей культур Фонса Тромпенаарса – Хэмпдэна-Тернера.
Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур в странах с переходной экономикой.

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

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

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

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

«Готовность работать в условиях иной культуры»

Найдите выход из описанных ниже затруднительных ситуаций и проанализируйте степень Вашей готовности справляться с неожиданными неловкими положениями. Ответьте на каждый вопрос откровенно, указав, как, по Вашему мнению, Вы бы поступили, если бы действительно оказались в подобных ситуациях. Выберите по одному ответу на каждый вопрос. Если Вы слукавите, то весь полезный результат выполнения данного упражнения пропадет.

Вопросы с пометкой (Ж) предназначены только для женщин; вопросы с пометкой (М) предназначены только для мужчин.

ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ

1. Опоздавшие гости.

Вы работаете в одной из стран Средиземноморского побережья и приглашаете на ужин своего коллегу из числа местных жителей с семьей. Ужин готов к семи часам, однако Ваши гости приезжают только к девяти. Все блюда подгорели и выглядят уже неаппетитно.

- а) Вы ничего не говорите и угощаете гостей, удалив предварительно подгоревшие куски и дополнительно украсив блюда.
- б) Вы раздражены и объясняете своим гостям, почему блюда подгорели. Вы ведь ожидали их к семи.
- в) Вы угощаете гостей легкими закусками и напитками. Вы говорите гостям, что Вы «сожгли» мясо, и что Вам очень жаль. И предлагаете всем пойти пообедать в Вашем любимом ресторане.

2. Фотосъемка

Вы хотите сфотографировать ребенка. Вы достаете фотоаппарат, однако в тот момент, когда Вы готовы нажать кнопку, какой-то старик с криками набрасывается на Вас.

- а) После некоторого колебания Вы решаете не фотографировать этого ребенка и оглядываетесь в поисках другого объекта для съемки.
- б) Вы осознаете, что старик не хочет, чтобы Вы сделали этот снимок. Вы не понимаете причину, однако приносите извинение и убираете фотоаппарат.
- в) Вы ловите момент, когда старик на Вас не смотрит, и делаете этот снимок.

3. Свидание (М)

Вы проводите вечер с девушкой из соседней деревни. Все идет прекрасно, и Вы думаете, что Вы нравитесь ей. Однако, когда Вы на прощание пытаетесь ее поцеловать, она отталкивает Вас и бежит домой громко захлопнув за собой дверь.

- а) Вы предполагаете, что она холодна и настроена против европейцев (или против американцев).
- б) Вы осознаете, что поцелуй на первом свидании должно быть противоречит местному обычаю, но Вы планируете позвонить ей на следующий день, извиниться и попросить о следующем свидании.
- в) Вы предполагаете, что Вы допустили промах в течение вечера, и он не доставил ей такого удовольствия как Вам.

4. Незамужняя женщина-руководитель. (Ж)

Вы находитесь в командировке в Африканской стране, где являетесь одним из руководителей проекта. Будучи руководителем, Вы регулярно даете поручения своим подчиненным. Все идет нормально, пока один из них не узнает, что Вы не замужем. С этих пор Ваши поручения перестают выполняться или выполняются с большой неохотой.

- а) Для Вас это пустяки. Просто Вы подвергнете их более строгому контролю и будете подробно им объяснять суть поручения.
- б) Вы раздражены подобным предубеждением к женщине, но Вы стараетесь обеспечить подтверждение Ваших распоряжений руководителем-мужчиной.
- в) Вы стараетесь узнать у Ваших подчиненных, почему Ваши поручения не исполняются; возможно, это происходит потому, что Вы делаете что-либо не так.
- г) Вы предполагаете, что незамужнее семейное положение может являться тому причиной. Вы начинаете носить обручальное кольцо и ставите на Ваш рабочий стол фотографию друга, так чтобы Ваши подчиненные могли ее видеть.

5. Мужское обаяние (М)

Вы сообщаете своему другу, у которого Вы гостите в другой стране, что Вы получили повышение по службе. Он тепло Вас поздравляет и обнимает.

- а) Вы благодарите его за поздравление и отвечаете ему тем же. Вы приглашаете его в бар, чтобы угостить чашечкой кофе.
- в) Вы поражены, но позволяете ему обнять себя. Однако Вы слегка смущены и Ваше поведение это выдает.
- г) Вы в смущении отталкиваете его и предполагаете, что он гомосексуалист

Итоговый тест включает 10 вопросов.

Количество верно решенных заданий	Оценка
0 - 4	незачтено
5-10	зачтено

Таблица 6

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

1. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2016.
2. Мясоедов С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / — М.: Издательство Юрайт, 2019.
3. Аузан А.А., Культурные коды экономики. Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа, АСТ, 2022.
4. Жукова Е.Е., Суворова Т.В., Деловое общение и кросс-культурные коммуникации., Инфра-М, 2023.
5. Гальчук Л.М., Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента. Практический курс., Инфра-М, 2023.
6. Емельянов В.В., От корриды до харакири. Как общаться и вести дела с иностранцами, Бомбора, 2023 г.
7. Дэвид Ливермор, Культурный интеллект. Почему он важен для успешности и как его развить, Манн, Иванов и Фербер, 2023.
8. Евстафьев В.А., Тюков М.А., Никитушкин И.М. Искусство стратегических коммуникаций. М.: ИТК Дашков и К. 2026 488 с.;

7.2. Дополнительная литература.

1. Белов Г.В. Экологический менеджмент предприятия. – М.: Логос, 2010.
2. Анисимов А.В., Савон Д.Ю., Анопченко Т.Ю., Экологический менеджмент. Учебное пособие., Кнорус, 2021.
3. Эрин Мейер, Карта культурных различий. Как люди думают, говорят и добиваются целей в международной среде, Библос, 2018.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

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

- Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
 - Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
 - Колонки или наушники
 - Веб-камера
 - Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
 - Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление бизнес-процессами

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

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

(ученое звание, ученая степень, должность)


(Подпись)

Алешин Игорь Николаевич.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Целями освоения дисциплины являются обучение слушателей основам процессного управления, моделированию, совершенствованию и контролю бизнес-процессов, а также приобретение слушателями практических навыков выделения, декомпозиции, описания и оптимизации бизнес-процессов. Программа предусматривает ряд практических кейсов по каждой теме дисциплины.

Комплекс методик и примеров, включенных в дисциплину, обеспечивает целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления организацией.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-1. Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	Знать: - основные понятия, концепцию процессного подхода к управлению; - основы технологии управления процессами - подходы оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов	Уметь: - видеть систему процессов в целом, понимать взаимосвязи между отдельными частями и подсистемами организации; - использовать процессный подход в управлении организацией/ подразделением. - выделять, моделировать и декомпозировать любые процессы на поддающиеся анализу части процессов (строить блок-схемы процессов)	Владеть: - методиками моделирования и регламентации процессов. - самостоятельно анализировать бизнес-процессы в компании и уметь разрабатывать мероприятия, позволяющие повысить эффективность бизнес-процессов

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 26 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Концепция управления бизнес- процессами	4	2	2			2	2	2			2	
2.	Моделирование бизнес- процессов	4	2			2	2	2			2	2	
3.	Совершенствова ние бизнес- процессов	6	2			2	4	2			2	4	
4.	Регламентация и контролирование бизнес- процессов	6	2			2	4	2			2	4	
5.	Организация процессного	6	2			2	4	2			2	4	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	управления в компании												
Итого:		26	10	2		8	16	10	2		8	16	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		26	10	2		8	16	10	2		8	16	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Концепция управления бизнес- процессами	Процессы и проекты, процессный и функциональный подходы, стратегическое управление процессами, процесс и его окружение, классификация процессов, технология управления бизнес-процессами
Тема 2. Моделирование бизнес-процессов	Нотации и инструментальные средства моделирования, технология описания БП, моделирование процессов, проект по моделированию процесса, моделирование других предметных областей
Тема 3. Совершенствование бизнес-процессов	Комплекс работ по оптимизации процессов, анализ процессов, совершенствование процессов, реинжиниринг процессов.
Тема 4. Регламентация и контролирование бизнес-процессов	Классификация регламентов, структура и примеры регламентов, регламентация процессов, внедрение регламентов усовершенствованных процессов, контролирование процессов, КРІ процессов и мотивация персонала, практика непрерывного совершенствования
Тема 5. Организация процессного управления в компаниях	Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях, элементы Системы управления процессами (СУП): методология (положение об управлении процессами), программное обеспечение, процессный офис, организация проекта по описанию бизнес-процесса, привлечение консультантов

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях
- обзор интернет - сайтов и разработка каталога интернет - ресурсов по заданной

теме

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

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Укажите основное отличие проекта от процесса?
2. Каковы преимущества процессного управления перед функциональным?
3. Кто такой владелец процесса?
4. Какие потребители процессов бывают и почему они важны?
5. Результативность и эффективность процесса
6. Классификация процессов
7. Что значит управлять процессом?
8. Основные цели описания бизнес-процессов
9. Какие типы моделей нужно разрабатывать на этапе описания бизнес-процесса?
10. Правильное наименование процесса
11. Декомпозиция/ детализация процессов
12. Какой критерий является основным при выборе глубины описания бизнес-процесса?
13. Нотации и инструментальные средства моделирования
14. CASE-средства моделирования и управления процессами
15. Из чего состоит типовой проект моделирования процесса?
16. Какие виды анализа процессов Вам известны?
17. Подходы к совершенствованию процессов (реинжиниринг и оптимизация процессов)
18. Какие типы моделей нужно разрабатывать на финальном этапе совершенствования бизнес-процесса?
19. С какой периодичностью обычно в организации проводится реинжиниринг бизнес-процессов?
20. Комплекс работ по оптимизации процессов
21. Кто должен принимать окончательное решение по оптимизации бизнес-процесса?
22. Основные подходы к автоматизации процессов
23. Что не относится к преимуществам автоматизации посредством коробочного решения?
24. Какие бывают виды регламентов?
25. Регламентация и внедрение регламентов процессов «как должно быть»
26. Из чего должен состоять План внедрения процесса «как должно быть»?
27. KPI и контролирование процессов
28. Какое количество KPI процесса может измеряться/ рассчитываться?
29. Почему важно непрерывно совершенствовать процессы?

30. Связь процессов и системы мотивации персонала
31. На какое количество КРІ процесса рекомендуют увязывать переменную/ мотивационную часть оплаты труда исполнителя?
32. Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях
33. Из каких элементов состоит Система управления процессами (СУП)?
34. Этапы внедрения процессного управления в компании
35. Назначение и функционал Процессного офиса?
36. Корпоративная процессная методология
37. Организация проектов по описанию и совершенствованию процессов

Таблица 6

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Август-Вильгельм Шеер. Бизнес-процессы. Основные понятия, теория, методы. – М.: «Весть-МетаТехнология, 1999
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2014
3. Каменнова М.С. Моделирование бизнес-процессов. Москва: Издательство Юрайт, 2019.
4. Зуева А.Н., Канева И.Ю., Бизнес-процессы. Анализ, моделирование, управление. Учебное пособие., Лань, 2023.
5. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2023. – (Учебники для программы МВА)
6. Таран С.А., Процесс управления как система. Издание 2, Наш круг, 2024.
7. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
8. Лидерство. Командный менеджмент. М.: Альпина Паблишер . 2026 224 с.; Личная эффективность/ Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. Управление карьерой . М.: Альпина Паблишер.2026. 218 с.;

7.2. Дополнительная литература

1. М.Каменнова, А.Громов, М.Ферапонтов, А.Штамалюк. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. – М.: Весть-МетаТехнология, 2001.
2. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003
3. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. – М.: РИА Стандарты и качество, 2007
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб: Издательство СПб Университета, 1997. – 332 с.
5. Август-Вильгельм Шеер. Моделирование бизнес-процессов. – М.: «Весть-МетаТехнология, 1999
6. Г.Н. Калянов CASE – технологии: Консалтинг в автоматизации бизнес-процессов - М.: Горячая линия-Телеком, 2002
7. С.В.Маклаков. BPwin, ERwin – CASE-средства разработки информационных систем. – М., «ДИАЛОГ-МИФИ», 2001
8. С.В.Маклаков. Моделирование бизнес-процессов с ALLFusion Process Modeler – М: ДИАЛОГ-МИФИ, 2003
9. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444 с.
10. Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. – СПб: Символ-Плюс, 2008. – 512 с.

7.3. Интернет ресурсы, справочные системы

1. <http://abpmp.org.ru>
2. www.executive.ru
3. <http://www.cfin.ru/itm/bpr>
4. <http://www.aup.ru>
5. <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/>
6. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1421905>
7. <https://www.elma-bpm.ru>
8. <http://bpms.ru/links>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

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

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

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Принципы маркетинговых исследований

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):



Денисова Ольга Сергеевна

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов, слушатель должен

знать:

- о маркетинге как информационной системе, его месте в управленческом планировании;
- основные методы маркетинговых исследований, их инструментальные возможности и ограничения;

понимать:

- сущность маркетинговых исследований и их роль в разработке и реализации успешных маркетинговых программ;
- место и роль маркетинговых исследований в системах поддержки и принятия управленческих решений;

владеть навыками:

- использования знаний об инструментах и методах маркетинга для разработки реальных маркетинговых проектов
- разработки маркетинговых проектов на предприятии (связанные с проведением исследований, креативных и медийных тендеров, оценкой результатов).

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.	Знать: - о маркетинге как информационной системе, его месте в управленческом планировании; - основные методы маркетинговых исследований, их инструментальные возможности и ограничения – основные принципы выбора консалтинговой фирмы для проведения маркетинговых исследований	Уметь: - мобилизовать - понимать сущность маркетинговых исследований и их роль в разработке и реализации успешных маркетинговых программ – понимать место и роль маркетинговых исследований в системах поддержки и принятия управленческих решений ; – формулировать требования к консультантам по маркетинговым исследованиям	Владеть: - навыками использования знаний об инструментах и методах маркетинга для разработки реальных маркетинговых проектов – навыками разработки маркетинговых проектов на предприятии (связанные с проведением исследований, креативных и медийных тендеров, оценкой результатов). - навыками консультирования по вопросам маркетинговых исследований

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

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

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение в курс. Основные понятия	4	2	2			2	2	2			2	
2.	Виды исследований	4	2			2	2	2			2	2	Д
3.	Анализ рынка	6	2			2	4	2			2	4	
4.	Исследования для проведения сегментации	6	2			2	4	2			2	4	Д
5.	Исследование для разработки ценовой стратегии	6	2			2	4	2			2	4	О
Итого:		26	10	2		8	16	10	2		8	16	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		26	10	2		8	16	10	2		8	16	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Введение в курс. Основные понятия	Маркетинговые исследования. Формулировка целей и задач исследования. Определения маркетинговых исследований. Роль маркетинговых исследований. Типичные направления исследований. Основные проблемы и риски исследований. Результаты исследования. Выбор методов исследования. 4P-7P-15P: Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical Evidence
Тема 2. Виды исследований	Установочные исследования. Кабинетные (вторичные) исследования. U&A – usage & attitude. Оценка конкурентной ситуации. Прогноз развития рынка: опрос экспертов – конкурентов; SWOT-анализ конкурентов; анализ статистических данных; опрос клиентов конкурирующих компаний, мониторинг источников информации; проецирование емкости и доли рынка; «таинственный покупатель».
Тема 3. Анализ рынка	Выявление и оценка характерных тенденций на рынке. Анализ ситуации на рынке и изменения за определенный период времени. Расчет емкости рынка (существующий и возможный): в финансовом и натуральном виде. Прогнозирование возможного объема продаж продукции на рынке. Изучение действующих игроков на рынке. Выявление основных пристрастий потребителей в отношении специфических особенностей товара. Уровень известности в глазах покупателей различных торговых марок. Аудит различных видов продвижения и быта продукции.
Тема 4. Исследования для проведения сегментации	Определение критериев сегментации. Определение рыночного потенциала и реакции по различным сегментам. Отбор целевых рынков и определение демографических профилей, характеристик, СМИ, имиджевых характеристик. Целевая аудитория. Позиционирование. Дифференциация. Сегментация. Стратегия сегментации рынка. Сегментация по продукту. Сегментация по каналам сбыта. Сегментация по основным конкурентам.
Тема 5. Исследование для разработки ценовой стратегии	Значение цены при выборе торговой марки. Политика цен. Цены на продуктовую линию. Ценовая эластичность. Введение ценовых изменений и реакция на них. Методы ценовых исследований. Упрощенные (прямые) методы: телефонные опросы и личные интервью. Прямые методы исследования: PSM; «лестница цен». Косвенные методы: имитация процесса покупки. Определение оптимальной цены.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- самостоятельное выполнение упражнений по отработке навыков, 4 часа
- подготовка к групповой работе на практических занятиях, 4 часа
- подготовку к промежуточному контролю, 4 часа

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

Текущий контроль успеваемости.

Подготовка к дискуссии и опросу

- Каждая группа готовит детальное задание для противоположной группы с описанием продукта, текущей информацией о потребителе/клиенте (B2B), с описанием проблемы на управленческом и маркетинговом уровнях (обязательно указать оба!!).
- описывает предполагаемый бизнес challenge – группа ответчиков может предложить свое «свежее» решение
- группы обмениваются заданиями
- 1 час на разработку возможных тактических и стратегических бизнес решений на базе выявленной глубинной мотивации клиентов
- при недостатке информации группы могут обмениваться «послами», которые выяснят недостающую информацию (важность деталей ТЗ!!!)

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

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Определение и роль маркетинговых исследований
2. Типичные направления исследований. Основные проблемы и риски исследований.
3. Установочные исследования и кабинетные (вторичные) исследования. U&A – usage & attitude.
4. Оценка конкурентной ситуации. Прогноз развития рынка:
5. Выявление и оценка характерных тенденций на рынке.
6. Расчет и прогнозирование емкости рынка
7. Изучение действующих игроков на рынке.
8. Определение критериев сегментации. Определение рыночного потенциала и реакции по различным сегментам.
9. Отбор целевых рынков и определение демографических профилей, характеристик, СМИ, имиджевых характеристик.
10. Стратегия сегментации рынка.
11. Сегментация по продукту.
12. Сегментация по каналам сбыта.
13. Сегментация по основным конкурентам.
14. Методы ценовых исследований. Упрощенные (прямые) методы, прямые и косвенные методы
15. Методы исследования потребителей
16. Достоинства и недостатка трех главных методов опроса: почтовый опрос, телефонный опрос, личное интервью. On-line опрос.
17. Исследование покупательского поведения.
18. Оценка эффективности рекламы. Создание концепций.
19. Исследования для формирования Consumer Insight.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при

	видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

1. Гришина В.Т. Маркетинговые исследования – М.: Изд-во «Вузовский учебник», 2021.
2. Фарахутдинов Ш.Ф.: Современные тенденции и инновационные методы в маркетинговых исследованиях. Учебное пособие, Инфра-М, 2021.
3. Дарелл Хафф Как лгать при помощи статистики – М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2018.
4. Аллан Диб. Бережливый маркетинг, Библос, 2024.
5. Абаев А.Л. Маркетинговые коммуникации категории товаров и услуг: учебник /А. Л. Абаев, В. А. Евстафьев, Д. И. Кудрявцева, М. А. Тюков. М.: ИТК «Дашков и К°». 2026 944 с.

7.2. Дополнительная литература.

1. Джон Коттер, Холгер Ратгебер. Наш айсберг тает, или как добиться результата в условиях изменений, Эксмо, 2012.
2. Каден Р. Партизанские маркетинговые исследования – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013.

7.3. Интернет-ресурсы.

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации

- лицензионное компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- колонки для показа видео роликов
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

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

- SPSS или MS Excel

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Актерское мастерство для менеджеров
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):



Каневский А.И.

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать ключевые методы управления собой и аудиторией,
- уметь готовить выступление,
- уметь управлять эмоциями и преодолевать страх выступления
- владеть навыками импровизации,
- владеть навыками невербального воздействия на аудиторию.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.	Знать: - ключевые методы управления собой и аудиторией - способы воодушевления и мотивирования коллег и подчиненных;	Уметь: - управлять эмоциями и преодолевать страх выступления - готовить выступление	Владеть: - навыками импровизации; - навыками публичных деловых коммуникаций - навыками невербального воздействия на аудиторию;

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 40 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	20	
Промежуточная аттестация	форма	
	час.	
3 (Т)		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	40	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Как преодолеть страх выступления перед аудиторией	8	4	2		2	4						
2.	Словесная импровизация.	8	4	2		2	4						
3.	Работа с голосом.	12	6	2		4	6						
4.	Поза. Жесты. Движения	12	6	2		4	6						ДИ
Итого:		40	20	8		12	20						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		40	20	8		12	20						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Как преодолеть страх выступления перед аудиторией	Внутренний диалог. Воображение. Эмоции. Психотерапия. Нестандартные поступки. Опыт.	Работа с телом. Дыхание. Заводящий жест. Физическая встряска.
Тема 2. Словесная импровизация.	О словесной импровизации. Основные функции словесной импровизации. Импровизация по маршруту. Сочинение сказок.	Приемы словесной импровизации: Ассоциации; Вопросы; Переходы по последнему слову. Развитие навыка словесной импровизации. Направляющие вопросы.
Тема 3. Работа с голосом.	Эмоциональное (интонационное богатство). Паузы.	Голосовая разминка и разминка для лица.

¹ Формы текущего контроля успеваемости: деловая игра (ДИ).

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Поза. Жесты. Движения	Постановка на публике. Базовое положение рук. Неудачные базовые положения. Жесты. Жесты-паразиты. Соответствие жестов, мимики.	Передвижение по аудитории. Основные правила при движении. Развитие актерского мастерства. Энергетика. Диалог с воображаемым собеседником.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- подготовку к промежуточному контролю, 4 часа
- самостоятельное выполнение упражнений по отработке навыков, 12 часов
- домашние самостоятельные работы (повторы некоторых упражнений), 4 часа

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

Текущий контроль успеваемости.

В процессе изучения курса «Актерское мастерство для менеджеров» выполняются различные упражнения

Тема 1. Как преодолеть страх выступления перед аудиторией

Упражнение: Заводящая фраза

Тема 2. Словесная импровизация.

Упражнения: Импровизация на заданную тему

Импровизация со сменой темы

Тема 3. Работа с голосом.

Упражнения: разминка мимики. Разминка для улучшения артикуляции

Упражнение – Интонационный экзамен

Упражнение – Разговор с закрытыми глазами

Тема 4. Поза. Жесты. Движения

Упражнение – Дирижер

Упражнение – Покажи слово

Упражнение – Смена роли

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме итоговой деловой игры. Для слушателей, не сдавших зачет, зачет проводится в режиме домашнего эссе с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Список тем для проведения итоговой зачетной игры (для промежуточной аттестации):

Слушатели делятся на несколько групп и задают темы для выступления одна группа другой («по кругу»). По заданной теме группы должны подготовить выступление (разыграть сценку, парное выступление, «дебаты» и т.п.) и представить на итоговом занятии на выступление каждой группе отводится не более 15 минут. После чего подводятся итоги.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

1. Александрова М.Е. Актерское мастерство. Первые уроки. – М.: Планета музыки, 2022.
2. Багрова Е.О., Викторова О.В., От техники речи к словесному действию. Учебно-методическое пособие, Планета музыки, 2024.
3. Верещагина Ж.Ф.: Научно-популярная книга о русском языке и культуре речи, Скифия 2023.
4. Латынникова, И. Н. Актерское мастерство : учебное пособие для вузов / И. Н. Латынникова, В. Л. Прокопов, Н. Л. Прокопова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
5. Беквит Г. К. , Беквит К.К. Сам себе бренд: Искусство самопрезентации// Практическое пособие. Дополнительное образование. М.: Альпина Паблишер. 2026 202 с.;

7.2. Дополнительная литература.

1. Шипунов С.А. Харизматичный оратор – М, Университет риторики и ораторского мастерства, 2021.

2. Актерское мастерство: Американская школа (под ред А.Бартоу) – М.: Альпина Нон-фикшн, 2018.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины
Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и
проведения промежуточной аттестации.

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- расстановка стульев в аудитории по кругу для проведения ролевых игр.

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

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

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

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Антикризисное управление

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Профессор, д.филол.н, профессор

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Кочеткова Александра Игоревна

(Ф.И.О.)

Оглавление

<u>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>4</u>
<u>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>4</u>
<u>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	<u>5</u>
<u>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>6</u>
4.1 СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
<u>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>9</u>
<u>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</u>	<u>9</u>
<u>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>16</u>
7.1 СПИСОК НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ ДОКУМЕНТОВ:	16
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	16
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	16
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	17
<u>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</u>	<u>17</u>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать составляющие и динамику жизненного цикла организации;
- понимать механизм зарождения и развития системного кризиса;
- знать логические взаимосвязи между симптомами системного кризиса и действиями антикризисного управляющего;
- знать типы системных кризисов и их признаки;
- уметь анализировать современные организации с помощью количественных и качественных методов системного анализа;
- уметь прогнозировать состояние организации;
- уметь реконструировать срезы состояния, процессы и структурные элементы организации;
- уметь формировать ситуационные антикризисные программы;
- владеть навыками восстановления информации;
- владеть навыками использования широкого круга управленческого инструментария (финансового, маркетингового и. т.д.)

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-3 – Способен устанавливать ключевые индикаторы рисков и предельно допустимый уровень для существенных и критических рисков, а также интегральный уровень риска в рамках стратегического управления рисками организации	Знать - типы системных кризисов и их признаки; - логические взаимосвязи между симптомами системного кризиса и действиями антикризисного управляющего	Уметь - анализировать современные организации с помощью количественных и качественных методов системного анализа – формировать ситуационные антикризисные программы	Владеть навыками - разработки системы мер антикризисного поведения персонала в различных нестандартных ситуациях в компании и, прежде всего, в компаниях - конкурентах

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 40 академических часов.

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

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 1 вид текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – курсовая работа, а так же групповая работа в виртуальных командах. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

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

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

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		40	

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			20
Промежуточная аттестация	форма		3(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			40

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ¹ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Особенности антикризисного управления.	4	2	2			2						
2.	Основы анти-кризисного управления.	4	2	2			2						
3.	Диагностика эконо-мического состо-яния и оценка перспектив кри-зисной организа-ции.	8	4	2		2	4						
4.	Разработка анти-кризисной мар-кетинговой стра-тегии.	8	4	2		2	4						
5.	Антикризисная	8	4			4	4						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), курсовая работа (КР).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ¹ , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	реорганизацион- ная политика.												
6.	Управление че- ловеческим ка- питалом кризис- ного предприя- тия.	8	4			4	4						КР
Итого:		40	20	8		12	20						
	Подготовка и сдача экзаме- на/зачета												3 (Т)
	Всего	40	20	8		12	20						

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Особенности антикризисного управления.	4						2	2			4	
2.	Основы анти-кризисного управления.	4						2	2			4	
3.	Диагностика эконо-мического со-стояния и оценка перспектив кри-зисной организа-ции.	8						2			2	4	
4.	Разработка анти-кризисной мар-кетинговой стра-тегии.	8						2			2	4	
5.	Антикризисная реорганизацион-ная политика.	8						4			4	4	
6.	Управление че-ловеческим ка-	8						4			4	4	КР

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), курсовая работа(КР).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации		
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
	питалом кризис- ного предприя- тия.												
Итого:		40					20	8		12	20		
	Подготовка и сдача экзаме- на/зачета											3 (Д)	
	Всего	40					20	8		12	20		

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 6

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Особенности антикризисного управления.	Признаки общей кризисной ситуации, системные ограничения в области управления, порождаемые кризисом. Различия между моделями антикризисного и традиционного управления. Профессиональные знания и навыки управляющего, осуществляющего антикризисную программу. Принципы антикризисного управления. Практикум в группах (командах) в аудитории "Стартовая диагностика состояния компании по материалам кейса" – 1 ак. час.
Тема 2. Основы антикризисного управления.	Онтогенез системного кризиса. Оценка рациональности и возможности антикризисного управления. Сущность антикризисного управления: основные подходы, особенности поведенческой модели менеджера, ресурсы антикризисного управления. Практикум в группах (командах) в аудитории "Оценка рациональности антикризисного управления по материалам кейса"
Тема 3. Диагностика экономического состояния и оценка перспектив кризисной организации.	Жизненный цикл кризиса. Факторы, влияющие на кризисное состояние организации на различных стадиях ее жизненного цикла. Комплексный анализ – позиционирование организации. Механизмы приспособления предприятий к кризисным условиям. Определение путей финансового оздоровления предприятия. Разработка базовой стратегии выхода из кризиса. Сценарное планирование (создание макета антикризисной программы). Практикум в группах (командах) в аудитории "Идентификация фазы жизненного цикла организации"

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 4. Разработка антикризисной маркетинговой стратегии.	Содержание, функции и механизм маркетинга: особенности маркетинга на кризисном предприятии. Оценка маркетинговых стратегий. Жизненный цикл товаров и локальные маркетинговые стратегии. Маркетинговая политика, проводимая в процессе санации и оздоровления предприятия. Рациональная организация сбыта – составная часть бизнес-плана предприятия. Комплекс маркетинга в антикризисном бизнес-плане предприятия. Практические задачи
Тема 5. Антикризисная реорганизационная политика.	Методология разработки стратегии реорганизации в процессе антикризисного управления. Разработка проектов трансформации внутренней среды организации (моделирования организационного поведения). Оценка эффективности антикризисных реорганизационных мероприятий. Практикум в группах (командах) в аудитории "Идентификация признаков системного кризиса, определение его типа и формирование макета антикризисной программы"
Тема 6. Управление человеческим капиталом кризисного предприятия.	Стратегия поведения антикризисного управляющего. Основы управления сопротивлением. Рациональная кадровая политика в условиях системного кризиса. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия. Практические задачи

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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материала учебников.
- выполнение курсового проекта,
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к текущему контролю

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

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

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

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

В процессе изучения дисциплины «Антикризисное управление» выполняется курсовая работа, которая содержит 4 контрольных задания:

1. Стартовая диагностика состояния компании по материалам кейса.
2. Оценка рациональности антикризисного управления по материалам кейса.
3. Идентификация фазы жизненного цикла организации.
4. Идентификация признаков системного кризиса, определение его типа и формиро-

вание макета антикризисной программы.

Темы курсовых работ

Слушатели должны построить проект на основе анализа собственного опыта (описания компании, в которой они работали (работают). Описание кейса может быть также предложено преподавателем.

Краткие методические указания для выполнения курсовой работы:

Задачи данной работы – выработка навыков диагностики на основе изученной в течение курса «Антикризисное управление» базы данных для диагностики; совершенствование навыков считывания скрытой информации; совершенствование навыков идентификации кризисов; формирование совокупности виртуальных решений для антикризисного управления.

Порядок выполнения задания:

1. Описать особенности бизнес - среды и перспективы развития описанной в кейсе организации.
2. Оценить сильные и слабые стороны организации на данном этапе ее развития, выделив количественные и качественные показатели.
3. Идентифицировать наличие, тип и глубину кризиса.
4. Выбрать стратегию, наиболее пригодную для организации в сложившихся условиях, сформировать основу антикризисной программы.

Пример кейса

Иван Симак

Президент ЗАО "Текстильная фирма "Купавна"

УСПЕХ В РАБОТЕ ЗАВИСИТ ОТ НАС САМИХ!

1999 год для нашего предприятия — юбилейный. 180 лет назад фабрика перешла на выпуск шерстяных суконных тканей.

История Купавны восходит к XIV в., когда сын Ивана Калиты князь Семен Иванович записал в договорной грамоте, что на реке Купавинке основано новое село. Спустя двести лет купец Данила Земской перевел из Москвы свою шелковую мануфактуру. Шли годы, фабрика переходила от одних хозяев к другим. Ею владели князья Потемкин и Юсупов, купцы Бабкины. Шелковое производство постоянно вытеснялось. С 1819 г. фабрика стала полностью суконной. С тех пор и утвердилось слава купавинских шерстяных тканей.

В 1992 г. фабрика приватизирована коллективом и было создано закрытое акционерное общество "Текстильная фирма "Купавна".

Современный вид фирма приобрела после реконструкции в 1925—1927 гг., когда вместо отдельно стоящих зданий на базе старого ткацкого корпуса за счет пристроек прядильного и отделочного производств был создан единый производственный корпус с последовательным технологическим потоком. В последующие годы фабрика развивалась за счет максимального использования производственной мощности и технического перевооружения.

Ныне фирма представляет собой сложное современное производство от подготовки сырья до выпуска готовых шерстяных тканей.

В текстильной промышленности страны найдется немного предприятий, которые бы выпускали такое количество разнообразных, подчас уникальных по структуре и расцветкам тканей:

— ткани специального назначения для силовых структур Российской Федерации;

- ткани гражданского ассортимента для пошива мужских и женских пальто, женских костюмов, мужских брюк;
- ткани культурно-бытового назначения: мебельная и пледовая.

40—45% готовых тканей до 1996 г. фирмой поставлялось силовым структурам, остальная часть продукции реализовывалась крупным швейным предприятиям России и СНГ. В последние два года сегменты рынка резко изменились. Силловые структуры из-за отсутствия денежных средств отказались от нашей продукции, такая же участь постигла и крупные швейные фирмы. Фирма по этой причине не сократила объемы производства, а приобрела новых потребителей, в основном это иностранные фирмы, отечественные предприниматели, многочисленные ателье, дома моделей (например, Дом моды Славы Зайцева); кроме того, ткани поставляются почти во все страны СНГ.

Высокий профессиональный уровень специалистов, мастерство рабочих позволяют обеспечить высокое качество выпускаемых тканей, постоянно разрабатывать новый ассортимент и внедрять новые технологические процессы. В результате применения оптимальных параметров в строении пальтовых тканей, рационального сочетания в ассортименте однослойных и сложных двухслойных структур, разработки четко выверенной технологии изготовления, а также системы контроля и строгого соблюдения технологического процесса практически создана основа для промышленного выпуска тканей с высокими эксплуатационными свойствами.

Начиная с осени 1997 г. мы вплотную занимаемся реформированием фирмы в соответствии с концепцией Правительства РФ "О реформировании предприятий". В марте 1998 г. была разработана программа реформирования ЗАО "Текстильная фирма "Купавна" и утверждена на общем собрании акционеров. Программа содержит следующие направления:

- создание эффективного механизма управления предприятием;
- использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятия для участников, инвесторов, кредиторов;
- переход на международные стандарты ведения бухгалтерского учета в соответствии с нормативными документами;
- разработка ценовой политики предприятия, направленной на достижение стратегических целей;
- организация маркетинго-сбытовой политики;
- повышение квалификации работников как один из факторов повышения устойчивости развития предприятия.

Для формирования благоприятного общественного мнения о нашем предприятии служба маркетинга использует различные средства рекламы. Традиционно эффективны рекламные кампании в СМИ, на радио, на телевидении, особенно накануне и во время проведения различных выставок и ярмарок. Участие в выставках — прекрасная возможность продемонстрировать наши ткани огромному числу потенциальных покупателей. В 1998 г. фирма принимала участие в двадцати подобных мероприятиях, где отдельные ткани были награждены многими дипломами и призами.

Благодаря целенаправленной маркетинговой политике наша фирма приобрела много новых потребителей в Поволжье, на Урале, в Западной и Восточной Сибири.

Одним из направлений в работе службы маркетинга по продвижению тканей на рынок является создание дилерской сети (торговых представительств). Этому способствует внедрение с 1.11.1998 г. стандарта предприятия "Маркетинг в системе качества". Такие центры работают в Ростове-на-Дону — по южным регионам России и Санкт-Петербурге — по регионам Запада и Северо-Запада.

По свидетельству клиентов, которые работали с тканями ведущих западных фирм, наша продукция конкурентоспособна, а цена ткани делает ее более привлекательной для покупки.

Большим успехом пользуется наш фирменный магазин "Ткани", впереди — открытие сети фирменных магазинов в Ногинске и Нижнем Новгороде.

Доля рынка шерстяных тканей, которой владеет ЗАО "Текстильная фирма "Купавна", по состоянию на 1.1.1999 г. составляет 25,1% — это больше любого из основных конкурентов предприятия.

ЗАО "ТФ "Купавна" имеет выгодное географическое положение и развитую транспортную инфраструктуру, обеспечено энергетическими, сырьевыми и кадровыми ресурсами.

Продукция ЗАО "ТФ "Купавна" имеет репутацию высококачественного товара. Уникальные разработки тканей специального назначения защищены патентами; ряд артикулов аттестован знаком качества Международной ассоциации шерсти "Вулмарк", ткани используют крупные производители одежды — АО "Салют", АО "Вымпел" (Москва), АО "ФОСП" (Санкт-Петербург), АО "Маяк" (Нижний Новгород). В 1998 г. наша фирма экспортировала шерстяные ткани в Канаду, США и Австрию. Маркетинговые исследования показали, что ЗАО "Купавна" имеет резерв дальнейшего роста продаж внутри страны и за рубежом до 30—32% и увеличения прибыльности своей основной деятельности.

Руководство и специалисты фирмы постоянно работают над проблемой технологического перевооружения и модернизации технологического оборудования, особенно в отделочном производстве.

В 1998 г. был разработан и утвержден перспективный бизнес-план, цель которого — приобретение и внедрение в производство импортного оборудования для высококачественной отделки тканей. Для реализации данного инвестиционного проекта необходимо было получить кредит в сумме 4,5 млн. немецких марок. Однако в результате финансового кризиса в августе 1998 г. фирма не смогла осуществить задуманное. Руководство фирмы не опустило руки. В настоящее время мы изыскиваем возможность приобретения технологического оборудования на внутреннем рынке.

С февраля 1998 г. на фирме начата работа по подготовке и внедрению системы качества на основе международных стандартов ИСО серии 9000.

Нами была разработана программа внедрения международных стандартов ИСО серии 9000, которая включает в себя 3 этапа.

1-й этап. Организация разработки системы качества.

2-й этап. Создание и внедрение в действие документации системы качества.

3-й этап. Подготовка к сертификации системы обеспечения качества.

Утверждена политика в области качества, в которой сформированы главная цель предприятия в этой области, основные направления деятельности.

Концентрированным выражением политики стал девиз фирмы: "Вековые традиции купавинских текстильщиков, их профессионализм и высокий уровень производства способны удовлетворить самые разнообразные вкусы потребителей и обеспечить лидирующее положение на российском рынке".

За 1998—1999 гг. был разработан и введен в действие 41 стандарт, устанавливающий правила, порядок, общие принципы и характеристики, касающиеся различных видов деятельности в системе качества. Определены структура и состав документации системы качества.

Основой внедрения системы является обязательное разноуровневое обучение персонала — от руководителей самого высшего звена до рабочих, непосредственно обслуживающих оборудование и осуществляющих его ремонт и наладку.

В апреле проведена аудиторская проверка системы качества фирмы Российским морским регистром судоходства на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001, в результате которой принято решение о выдаче сертификата национальной системы серти-

фикации ГОСТ Р, т. е. сертификата, действующего в Российской Федерации. Эта система является первым этапом в достижении мирового уровня качества.

В соответствии с планом приватизации фирмой были выкуплены объекты социально-культурного назначения: детсад, Дом культуры "Купавна", санаторий-профилакторий, спортивно-оздоровительный комплекс.

Затраты на содержание объектов социально-культурного назначения в 1998 г. составили 4376 тыс. руб.

Существует свой здравпункт, где бесплатно работникам оказывают медицинскую помощь. На балансе фирмы два общежития со всеми удобствами.

Однако для более успешной работы нашего предприятия, для подъема текстильной промышленности в целом необходимо осуществить серьезные мероприятия на уровне правительства.

В России катастрофически сократилось поголовье овец и количество овцеводческих хозяйств, прекратилась селекция по выведению чистопородных овец.

Закупкой грязной шерсти занимаются в основном мелкие фирмы, они зачастую не имеют квалифицированных специалистов и промывают шерсть на предприятии первичной обработки шерсти без предварительной классировки.

Мы, товаропроизводители и основные потребители шерсти, не можем закупить шерсть из-за постоянного недостатка денежных средств. В связи с этим фирме необходим ежегодный льготный кредит для сезонной закупки шерсти в сумме 10 млн. руб.

Отечественная шерсть вывозится за рубеж с государственной дотацией на разведение племенных овец. Необходим строгий контроль за экспортом шерсти, а это значит ввести лицензирование по аналогии ввода лицензирования на вывоз кожевенно-мехового сырья за границу.

В настоящее время на всех предприятиях нашей отрасли более 60% установленного технологического оборудования имеет срок эксплуатации более 20 лет. На приобретение нового современного оборудования для выработки конкурентоспособной продукции жизненно необходимы государственные инвестиции в текстильную промышленность.

Решение этих вопросов позволит предприятиям отрасли повысить эффективность производства, а значит, заметно увеличить доходную часть бюджета всех уровней.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Охарактеризуйте маркетинг как комплексно-системный подход к решению проблем кризисного предприятия.
2. Объясните понятие "системный кризис".
3. Какие используются подходы при выборе антикризисной стратегии предприятия?
4. Перечислите, какие стратегии использует матрица Ансоффа.
5. В чем особенности стратегической модели Портера?
6. Охарактеризуйте классификацию маркетинговой стратегии в зависимости от состояния организации.
7. Назовите главные источники информации о системном кризисе в организации.
8. Охарактеризуйте основные методы сбора специальной информации о системном кризисе.
9. В чем заключается выборочный метод сбора информации?
10. Что характеризуют коэффициент доверия и дисперсия выборки?
11. В чем суть анализа "тонких сигналов"?
12. Перечислите методы экономико-статистической обработки собранной информации.
13. В чем суть прогнозирования в условиях кризиса?
14. Какие методы используются в прогнозировании рынка?
15. Объясните, в каких случаях целесообразно использовать метод экстраполяции в прогнозировании рынка.

16. В каких случаях и как применяются методы экспертных оценок прогнозирования рынка?
17. Через какие фазы жизненного цикла проходит организация?
18. Объясните, какое значение имеют в формировании антикризисной стратегии концепции жизненного цикла?
19. Какие существуют взаимосвязь и взаимозависимость между фазами жизненного цикла рыночного продукта и прибылью от реализации?
20. В чем заключается анализ рыночных возможностей при разработке маркетинговой части бизнес-плана?
21. Как и для чего учитывается конкурентоспособность при разработке маркетинговой части бизнес-плана?
22. Объясните, как рассчитываются затраты на осуществление маркетинговой программы?
23. Как можно рассчитать оптимальный размер текущего запаса товаров?
24. Назовите способы стимулирования сбыта.
25. Какие виды износа необходимо принять во внимание при оценке предприятия методом накопления активов?
26. В чем заключается различие между восстановительной стоимостью и стоимостью замещения?
27. Что относится к нематериальным активам?
28. В чем заключается различие между нематериальными активами и "гудвиллом"?
29. Какие мультипликаторы наиболее часто используются при оценке предприятия рыночным методом?
30. Какие вы видите преимущества и недостатки оценки предприятия методом дисконтированных денежных потоков?
31. Какие преимущества и недостатки имеет метод накопления активов?
32. Что можно отнести к преимуществам и недостаткам рыночного подхода к оценке предприятий?
33. Какие методы оценки применимы в случае реструктуризации предприятия?
34. Предприятие последовательно проходит различные стадии своего жизненного цикла. Какие аналитические задачи приобретают преимущественную остроту на различных этапах жизни предприятия? Как организационно можно перестроить финансовые службы вашего предприятия?
35. Расчеты на следующий плановый период показывают дефицит финансовых ресурсов. Какой способ покрытия дефицита выберете при ожидании подъема или, наоборот, спада спроса на продукцию вашего предприятия?
36. Объем производства и доходы вашего предприятия быстро падают, вы вынуждены сокращать аппарат управления. Какие службы и подразделения вы сократите в первую очередь?
37. Предприятие испытывает недостаток собственных оборотных средств. Продумайте систему взаимодействия со своими партнерами (поставщиками, покупателями, кредиторами), компенсирующую недостаток оборотных средств.
38. Спрос на продукцию предприятия резко упал, поэтому оно не может покрыть свои постоянные расходы. Продумайте ценовую политику вашего предприятия, стимулирующую спрос.
39. Предприятие испытывает острую нужду в финансовых ресурсах, поэтому вынуждено продать часть своих активов. Каким образом можно выделить активы предприятия, которые могут быть проданы в настоящее время?
40. Сокращение накладных расходов - важный рычаг сокращения затрат. Каким образом вы определите излишние накладные расходы вашего предприятия?
41. Дебиторская задолженность предприятия быстро растет. Какие задачи можно поставить перед финансовыми службами предприятия? То же самое для случая ускоренного

роста незавершенного производства, материальных запасов, запасов готовой продукции, кредиторской задолженности и т. д.

42. Реклама и прочие способы стимулирования спроса требуют, как правило, значительных расходов. Каким образом можно удостовериться, что подобные затраты должны реально увеличить спрос на продукцию вашего предприятия?

43. Стимулирование работы подразделений вашего предприятия в одних случаях требует жесткой централизации, в других - децентрализации управления и, в частности, контроля. Какое направление для оздоровления предприятия вы выберете?

44. План финансового оздоровления предприятия-банкрота должен опираться на сохранившиеся сильные стороны предприятия. Какие важные элементы потенциала предприятия не находят непосредственного отражения в финансовой и статистической отчетности, но должны быть задействованы при проведении финансового оздоровления?

45. Финансовое оздоровление предприятий невозможно без той или иной поддержки местных и федеральных органов власти. Какого рода поддержка может быть оказана предприятию-банкроту со стороны властей?

46. Предприятие-банкрот может сохранить основной профиль своей деятельности и может изменить его. Какова логика принятия решения о сохранении или изменении профиля деятельности предприятия-банкрота?

47. План финансового оздоровления предприятия-банкрота должен быть привлекательным для потенциальных инвесторов. Какие аргументы могут быть использованы для привлечения средств? Для привлечения средств внутренних инвесторов (финансовых структур, предприятий, населения)? Для привлечения средств иностранных инвесторов (дальнего или ближнего зарубежья)?

48. Инвесторы вкладывают средства в развитие в расчете на какие-либо непосредственные или отдаленные выгоды. Какие механизмы гарантирования ожидаемого эффекта можно предложить для потенциальных инвесторов в рамках финансового оздоровления предприятия-банкрота?

49. Руководители, осуществляющие оздоровление предприятия-банкрота, должны быть заинтересованы в успешном его завершении. Какие механизмы повышения заинтересованности руководителей вы могли бы предложить?

50. В оздоровлении предприятия-банкрота должны быть заинтересованы его традиционные клиенты-поставщики, потребители. Это очевидно в случае сохранения профиля предприятия. Но возможно ли и необходимо ли поддержание интереса традиционных поставщиков и потребителей в случае изменения профиля деятельности предприятия-банкрота?

51. План финансового оздоровления предприятия выполнен. Какие показатели работы предприятия, какие, вообще, признаки могут послужить критериями успешного завершения процедуры оздоровления предприятия-банкрота?

52. Перечислите аспекты проблем неплатежеспособности и банкротства, отраженные в российском законодательстве.

Шкала оценивания

Зачетный тест состоит из 32 вопросов

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

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Список нормативных правовых документов:

1. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. (в ред. Федерального закона от 10.06.2026 N 127-ФЗ).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 20.02.2026 N 37-ФЗ, от 09.04.2026 N 90-ФЗ, N 91-ФЗ, от 25.04.2026 N 108-ФЗ, от 25.05.2026 N 144-ФЗ.)

7.2 Основная литература.

1. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Антикризисное управление. инструментарий. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2017.
2. Гореликов К.А. Антикризисное управление: учебник. Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2016.
3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. М: КноРус, 2016 г.
4. Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р., Антикризисное управление. Учебное пособие, Инфра-М, 2022.
5. Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В., Кирюченкова В.А., Лудушкина Е.Н., Антикризисное управление. Теория и практика, ЮНИТИ-ДАНА, 2023.
6. Хоружий Л.И., Турчаева И.Н., Кокорев Н.А., Учет, отчетность, диагностика банкротства в условиях антикризисного управления, Научный консультант, 2024.
7. Александр Фридман, «Управление компанией в условиях кризиса. Выжить, измениться и преуспеть в сложные времена», издательство Добрая книга, 2025.

7.3 Дополнительная литература.

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб: ПИТЕР, 2019.

2. Адизес И. К. Управление изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Пер. с англ. Изд.: Питер. 2018.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е издание. СПб: ПИТЕР, 2022.
4. Гохан Патрик А. / Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. 3-е изд. Изд.: Альпина Бизнес Букс. 2015.
5. ДеМарко Том. / Deadline. Роман об управлении проектами. Изд.: Вершина. 2016.
6. Мэнкинс, М. Хватит строить планы пора решать / М. Мэнкинс, Р. Стил // Harvard Business Review. – 2014.
7. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование - М.: Дело, 2011. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks"

7.4 Интернет-ресурсы.

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

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоєдов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Нейромаркетинг и поведенческая экономика

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

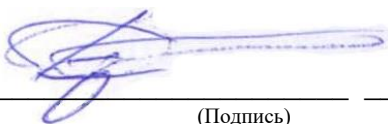
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Дмитриев Д.С.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	12
7.1 Основная литература.....	12
7.2 Дополнительная литература	12
7.3 Интернет-ресурсы	13
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов, слушатель должен знать:

- биологические, эволюционные, физиологические, популяционные предпосылки психографического анализа;
- структуру описания личности, темперамента и поведения клиентов;
- методы имплементации полученных данных в бизнес-процессы, маркетинговую, коммуникационную, HR и брендинговую стратегии.

уметь:

- применять психографику в аудиомаркетинге и аудиобрендинге;
- реализовывать полученные знания в проведении профильных исследований и построении архитектуры выбора.

владеть навыками:

- проведения системного анализа психографического профиля;
- практической реализации знаний об основных принципах, методах и подходах по управлению потребительским опытом

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменения внешней среды. ОПК ОС-2. Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.	Знать: Специфику различных знаковых и языковых систем, речевых каналов, сенсорных систем, репрезентаций и сред	Уметь: Проводить необходимые исследовательские процедуры с использованием инструментальных и неинструментальных методологий маркетинговых исследований	Владеть: Инструментами и навыками проведения этнографических исследований и глубинных исследовательских интервью маркетинговых исследований

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа			СР	Все го	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение в курс. Понятия нейромаркетинга и нейроэкономики	8	4	2		2	4	4	2		2	4	
2.	Практика применения нейромаркетинга в бизнесе и государственном управлении.	6	2			2	4	2			2	4	К
3.	Психографическое профилирование клиентов. Сенсорный маркетинг и брендинг	6	2			2	4	2			2	4	Д
4.	Коммуникационны й сценарий. Визуальная коммуникация.	6	2			2	4	2			2	4	Д
Итого:		26	10	2		8	16	10	2		8	16	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		26	10	2		8	16	10	2		8	16	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), дискуссии (Д).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение в курс. Понятия нейромаркетинга и нейроэкономики	Определение понятия «нейромаркетинг». Эволюционные и биологические предпосылки клиентского поведения. Новые подходы в нейромаркетинге. Устройство мозга и его изучение. Процесс принятия решений. Системы принятия решений.	
Тема 2. Практика применения нейромаркетинга в бизнесе и государственном управлении.	Направления экономики. Эволюционная экономика. Ценностно-ориентированная экономика. Экономика заслуг. Экономика счастья. Поведенческая и когнитивная экономика. Когнитивная экономика. Поведенческая экономика. Поведенческие финансы. Поведенческие и когнитивные науки в проектировании опыта клиента.	Понятие «customer journey». Понятие «клиентского маршрута». Понятие «клиентского опыта». Понятие «клиентского интерфейса». Анализ и описание customer journey. Принципы и методы описания клиентского маршрута, клиентского опыта, клиентского интерфейса. Обзор систем для их анализа и описания.
Тема 3. Психографическое профилирование клиентов. Сенсорный маркетинг и брендинг	Системный анализ психографического профиля. Биологические, эволюционные, физиологические, популяционные предпосылки психографического анализа. Опросные технологии и поведенческий профайлинг. Структурно-динамический профайлинг. Структура описания личности, темперамента и поведения клиентов. Понятие эргономики. Value engineering и эстетическое восприятие клиента. Понятие ценности сделки. Понятие эстетики. Аудиомаркетинг и аудиобрендинг. Психографика и речевые данные. Психографика и восприятие музыки. Принципы анализа музыкального ряда. Логика и методы проектирования джинглов, аудиотем, аудиоландшафтов. Понятия «аудиомаркетинг» и «аудиобрендинг».	Практика применения в управлении коммуникацией и формировании опыта клиентов. Технические спецификации в распространении звуковых рядов в помещениях. Авторское право в аудиомаркетинге и аудиобрендинге. Понятие «аромамаркетинг» и «аромабрендинг». Принципы анализа ароматической композиции. Логика и методы проектирования отдельных ароматов, ароматических композиций, ароматических ландшафтов. Практика применения в управлении коммуникацией и формировании опыта клиентов.
Тема 4. Коммуникационн ый сценарий. Визуальная коммуникация.	Понятие «коммуникационный сценарий». Определение коммуникационного сценария. Логика и методы его формирования. Формирование речевого наполнения.	Логика и методы формирования речевого наполнения (просодия, общая и ценностная лингвистика, ролевые модели и структура взаимодействия с клиентом). Статическая и динамическая визуальная коммуникация.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
		Психографика в визуальной коммуникации. Правила, логика и методы построения визуальной коммуникации. Нарративный дизайн.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- подготовку к промежуточному контролю, 4 часа
- самостоятельное выполнение упражнений по отработке навыков, 6 часа
- подготовка к групповой работе на практических занятиях, 6 часа

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Текущий контроль успеваемости.

В процессе изучения курса осуществляется групповая работа слушателей по следующим темам (кейсам):

Дискуссия

«Павловская система. Система целенаправленных действий. Система привычек. Системы Канемана».

Кейс и Групповая работа

«Ценностно-ориентированная экономика. Экономика заслуг. Экономика счастья.»

Групповая работа:

«Описания клиентского маршрута, клиентского опыта, клиентского интерфейса.»

«Систем для их анализа и описания.»

Групповая работа:

«Формирование речевого наполнения.»

«Принципы и правила обработки возражений.»

Групповая работа:

Отработка материала «Правила, логика и методы построения визуальной коммуникации», «Принципы формирования нарратива».

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового обучения. По дисциплине осуществляется промежуточный контроль в форме экзамена.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Поведение – понятие, цели, логика и структура описания
2. Психика – понятие, функции, этапы развития, системно-функциональный подход к описанию и анализу психических процессов
3. Потребности и мотивация – понятия и классификации
4. Ценностные ориентации, нематериальные и материальные ценности, пирамида номинализация ценности
5. Основы теории систем, три типа описания системы, связь свойств функций и элементов системы
6. Системный анализ в психологии, связь системного анализа с описанием опыта, целенаправленное поведение, типы стресса системы
7. Онтология здравого смысла – понятие, взаимодействие с личностью
8. Психографический анализ на основе resource based view, теории порогов восприятия и боли
9. Эстетический опыт - проблемы определения, психосемантика и нейроэстетика
10. Понятие культуры и культурных кодов
11. Современные тенденции и тренды в глобальной культуре
12. Окна Овертона и механизмы диффузии инноваций в социальную структуру
13. Принципы группового взаимодействия, базовые эффекты социальной психологии
14. Психология малых, средних и больших групп, психология толпы
15. Поведение лидера, ты лидерства, типы саморегуляции групп и их связь с психографический анализом
16. Принципы отрисовки и анализа социогаммы
17. Анализ поведения - подходы и методы
18. Новая экономическая и социальная парадигма - ценностно-ориентированная экономика, экономика счастья, экономика символического обмена, глокализация и международная интеграция
19. Атрибутивные модели продуктов и брендов
20. Жизненный цикл товаров, рынков и брендов
21. Базовые принципы дизайна информации
22. Метафора и метонимия, метафорирование коммуникации
23. Ассоциативное картирование
24. Логика проектирования персональной и массовой коммуникации Двухпроцессная система и ее отражение на выбор и принятие решений
25. Эмоции – виды, определение, участие в регуляции функционального состояния.
26. Определение понятия система, интегративные процессы и целевое поведение системы как основа ее деятельности
27. Гомеостаз и гомеокинез. Адаптация и оптимальный функциональный диапазон
28. Соотнесение понятий качества и свойства системы
29. Функция системы и роль
30. Механизмы обратной связи, положительные и отрицательные обратные связи и их использование в научении
31. Теория систем П. К. Анохина
32. Определение терминов «решение» и «выбор».
33. Базовые поведенческие стратегии и когнитивный диссонанс
34. Потребность. Определения, основные категории. Потребление, как основа жизнедеятельности.

35. Теория социальной ценности. Формирование и проявление ценности. Ценности, установки и критерии
36. Пирамида номинализации ценности
37. Болевой профайлинг, типология болевосприятости, связь болевого профайлинга с ресурсными состояниями системы
38. Болевые пороги и функциональный диапазон системы, связь функционального диапазона со стратегией управления рисками
39. Понятие рутины и соотнесение рутинных процессов со стереотипами, знаковыми системами и автоматизмами в деятельности
40. Виды шумов в коммуникации и способы их преодоления
41. Знаковая концепция коммуникации, виды знаков и определение понятия «знак»
42. Девять вопросов описания когнитивной сцены
43. Соотнесение понятия язык и речь
44. Нормативное, ценностно-ориентированное и информационное влияние
45. Эмоциональный каскад или 5 стадий принятия смерти
46. Структурно-динамический профайлинг – этапы анализа
47. Структурно-динамический профайлинг – треугольник Раменского-Грайма, ресурсные стратегии, пороги восприятия, болевой профайлинг
48. Структурно-динамический профайлинг – архетипы и их взаимодействие
49. Структурно динамический профайлинг – потребности и ценностные ориентации
50. Структурно-динамический профайлинг – нейроэстетика, связь контраста и порогов чувствительности системы
51. Источники данных для профилирования личности
52. Жизненный цикл системы и его отражение на профиль личности
53. Сила воли, самоконтроль и осознанность
54. Понятие Customer journey и его отражение на опыт потребителя
55. Системный подход к анализу управлению опытом потребителя
56. Субъективный и объективный опыт потребителя

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

1. Осознанность связана:
 - a. Уровнем оперативной памяти
 - b. Исполнительными функциями мозга
 - c. Эмоциональной компетентностью
 - d. Простотой прохождения сигнала в лимбической системе
2. Двухпроцессная теория мозга говорит нам о том, что:
 - a. Вся работа нервной системы сводится всего к двум процессам
 - b. Одновременно в мозге протекают два процесса – возбуждения и торможения
 - c. Любое торможение рано или поздно станет возбуждением
 - d. Работу нервной системы можно представить как взаимодействие быстрой (аффективной) и медленной (когнитивной) систем
3. Выберите наиболее точное описание эффекта избегания потерь:
 - a. Человек активизируется на потерю ценностного объекта (допустим 5 000 рублей) в два – два с половиной раза больше, чем на приобретение подобной же ценности в той же форме
 - b. Как правило человек увидев потенциал потери стремится избежать ее
 - c. Избегание потерь не всегда однозначно приводит к результату, так как будучи избыточно активирован, человек не может полностью себя контролировать

- d. Избегание потерь — это эффект соотнесения потерь и приобретаемых выгод и стремление в пользу последних
- 4. Прайминг это:
 - a. Эффект залипания игрока в процессе реализации игрового акта
 - b. Формирование устойчивого поведения через классическое обуславливание
 - c. Предустановка
 - d. Дезориентация
- 5. Укажите правильный набор видов фрейминга:
 - a. Позитивный и негативный
 - b. Многокомпонентный и однокомпонентный
 - c. Дезъюнктивный и конъюнктивный
 - d. Полиморфный и векторный
- 6. Эстетическое восприятие зависит от:
 - a. Структурного и динамического профиля личности
 - b. Условий внешней среды и социального нормирования
 - c. Собственного опыта потребителя со смещением значимости на наиболее чувствительные периоды
 - d. Особенности протекания нейрогуморальной регуляции организма
- 7. Склонность к обману – это признак:
 - a. Устойчивой психики с высокой инерцией
 - b. Неудовлетворенности текущим функциональным состоянием в условиях внутреннего или внешнего нормирования
 - c. Пластичной психики
 - d. Сложного жизненного опыта с акцентом на детский возраст до 7 лет и ранний предпубертатный период
- 8. Смех это:
 - a. Реакция удовольствия на позитивный стимул
 - b. Реакция по типу «обошлось»
 - c. Реакция на незавершенный дистресс
 - d. Смех идентичен эмоции «радость»

Шкала оценивания

Итоговый тест включает 20 вопросов.

Количество верно решенных заданий	Оценка
0 - 9	незачтено
10-20	зачтено

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.

	Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Основная литература

1. Жилин Д. М. Теория систем: опыт построения курса //М.: Едиториал УРСС. – 2023.
2. Ткач В.И, Цифровая поведенческая экономика, 2024.
3. Казыбаева А.М., Нейромаркетинг, Алматы Менеджмент Университет, 2022.
4. Инновационный маркетинг : учебник для вузов / под общей редакцией С. В. Карповой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024
5. Кравченко Ю. Е. Психология эмоций (классические и современные теории и исследования) //М.: Форум. – 2019.
6. Экман П. Психология эмоций // СПб.: Питер, 2021.
7. Крайг Г., Бокум Д. Психология развития. – Питер, 2019.
8. Леонтьев А. Лекции по общей психологии. – М.: Смысл, 2019.
9. Майерс Д. Социальная психология: [пер. с англ.]. – Издательский дом "Питер", 2019.
10. Солсо Р. Когнитивная психология: [пер. с англ.]. – Издательский дом "Питер", 2011.
11. Александров Ю. И. Психофизиология / М.: Медицина. – 2001.
12. Бурлак С. Происхождение языка. Факты, исследования, гипотезы. – Litres, 2013.
13. Верт Л. Экономическая психология. Теоретические основы и практическое применение. – Гуманитарный центр, 2013
14. Лебедев-Любимов А. Н. Психология рекламы. – Издательский дом "Питер", 2006.
15. Майерс Д. Психология: [пер. С англ.]. – Поппури, 2008.
16. Морозов В. П. Невербальная коммуникация. Экспериментально-психологические исследования, // Серия: Достижения в психологии. Институт психологии РАН, 2011.
17. Поройко С.Ю. Архетипические психологические типы. – М.: ИНФРА-М, 2011
18. Фридман В.С. От стимула к символу: Сигналы в коммуникациях позвоночных. Ч. I. и Ч. II. М., – URSS 2013

7.2 Дополнительная литература

1. Дж.А. Акерлоф, Р.Е. Крэнтон. Экономика идентичности. М.: Карьера Пресс, 2010.
2. Анохин П. К. Очерки по физиологии функциональных систем // М.: Медицина. – 1975. – Т. 448. – С. 1.
3. Д. Ариели. Предсказуемая иррациональность. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
4. Ашофф Ю., Питтендрих К., Павлидис Т. Биологические ритмы: В 2-х т. – Мир, 1984.
5. Берн Ш. Гендерная психология. – ОЛМА Медиа Групп, 2002.
6. Бернштейн Н. Биомеханика и физиология движений. – 2004.
7. Д.П. Гавра. Основы теории коммуникации. СПб.: Питер, 2011.
8. А. Долгин. Экономика символического обмена. М.: Институт экономики культуры, Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2015.

9. Жуков Д. А. Биологические основы поведения // Гуморальные механизмы: Учебник – М.: Юридический Центр Пресс. – 2004.
10. О.С. Иссерс. Речевое воздействие. М.: Флинта, 2009.

7.3 Интернет-ресурсы

1. http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases
2. http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_memory_biases
3. http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_fallacies

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения лекций и практических занятий необходимы:

1) Аудитория, оборудованная для проведения компьютерных презентаций, включая возможность частичного затемнения аудитории по адресу

Проспект Вернадского, 82, корпус 5, аудитория 129 для лекций, аудитории 505 и 506 (или аналогичные) для практических занятий, компьютер/ноутбук и проектор в наличии

2) Мультимедийное оборудование для компьютерной презентации – персональный компьютер, проектор, экран

3) Обычное оборудование аудитории - доска, фломастеры

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: комплект офисных программ: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, Microsoft Internet Explorer.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Принятие решения об увольнении сотрудника
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

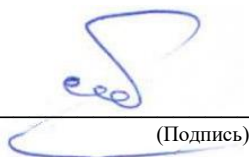
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

М.А. Троценко

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	6
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	8
7.1. Основная литература	8
7.2. Дополнительная литература	8
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	8
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	9

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать алгоритм принятия решения об увольнении "УГРОЗа";
- знать влияние отношения к подчинённому на оценку результатов его деятельности;
- знать принципиальные отличия проблемы принятия решения об увольнении от реализации принятого решения алгоритма "УГРОЗа";
- уметь определять положение подчинённого в матрице отношения-результат;
- уметь проходить все этапы алгоритма "УГРОЗа";
- уметь адаптировать алгоритм "УГРОЗа" под особенности своей организации;
- уметь объяснить сотрудникам матрицу отношения - результат;
- владеть успешным опытом применения алгоритма "УГРОЗа";

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами	Знать: – матрицу отношения-результат – алгоритм принятия решения об увольнении "УГРОЗа" – влияние отношения к подчинённому на оценку результатов его деятельности – принципиальные отличия проблемы принятия решения об увольнении от реализации принятого решения алгоритма "УГРОЗа"	Уметь: – определять положение подчинённого в матрице отношения-результат – проходить все этапы алгоритма "УГРОЗа" – объяснить сотрудникам матрицу отношения-результат – демонстрировать алгоритм "УГРОЗа" – адаптировать алгоритм "УГРОЗа" под особенности своей организации	Владеть: – успешным опытом применения алгоритма "УГРОЗа"

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Проблемы принятия решения об увольнении.	4	2	2			2						
2.	Матрица отношения результат.	4	2			2	2						
3.	Алгоритм "УГРОЗа".	6	2			2	4						
4.	Сложности применения алгоритма "УГРОЗа".	6	2			2	4						
5.	Внедрение алгоритма "УГРОЗа" в организациях.	6	2			2	4						
Итого:		26	10	2		8	16						

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
	Всего	26	10	2		8	16						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Проблемы принятия решения об увольнении.	Выявление основных проблем принятия решения об увольнении на примере ситуации из опыта слушателей
Тема 2. Матрица отношения результат.	Стратегии достижения оптимальной точки в матрице отношения-результат
Тема 3. Алгоритм "УГРОЗа".	Последовательность действий руководителя для принятия взвешенного решения об увольнении сотрудника
Тема 4. Сложности применения алгоритма "УГРОЗа".	Разбор непонятных моментов алгоритма "УГРОЗа", сомнений в его эффективности
Тема 5. Внедрение алгоритма "УГРОЗа" в организациях.	Имитация алгоритма "УГРОЗа" в рабочих группах. Планы по его внедрению в организации

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- подготовку к промежуточному контролю, 4 часа
- самостоятельное изучение разделов курса, 8 часа
- подготовка к участию в дискуссиях, 4 часа

Курс нацелен на получение обучающимися устойчивых знаний о последовательности действий руководителя для принятия взвешенного решения об увольнении сотрудника с учетом разнообразных факторов и условий. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Методы общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе.
2. Мотивация и управлением конфликтами.
3. Последовательность действий руководителя для принятия взвешенного решения об увольнении сотрудника.
4. Влияние отношения к подчинённому на оценку результатов его деятельности.
5. Определение положения подчинённого в матрице отношения-результат.
6. Что такое матрица отношения-результат.
7. Какие этапы у алгоритма "УГРОЗа".
8. Принципиальные отличия проблемы принятия решения об увольнении от реализации принятого решения алгоритма "УГРОЗа".
9. Каков алгоритм принятия решения об увольнении "УГРОЗа".

Вопросы для дискуссии:

1. Что нового вы узнали из предложенного алгоритма?
2. Что в нём самое ценное для вас?
3. Что осталось неясным?
4. Насколько алгоритм подходит для вашей текущей работы
5. Что мешает применить его уже завтра?
6. Какие сложности могут возникнуть у вас в процессе внедрения алгоритма?
7. Как преодолеть сложности внедрения, названные другими слушателями?

Вопросы для опроса:

1. Кто успел пройти весь алгоритм в ходе имитации?
2. Какие этапы алгоритма были пропущены?
3. На каких этапах не удалось достичь нужного результата?
4. На каких этапах задержались дольше всего?
5. Какой этап показался самым трудным?
6. Какие этапы показались лишними?

Материал легче освоить, понимая, что курс построен по методике ОДИН: Объяснение (методики), Демонстрация (методики), Имитация (слушателями), Наблюдение (преподавателем за имитацией слушателей, и слушателями друг за другом, в рабочих группах)

По ходу Объяснения рекомендуется записывать сделанные открытия, чтобы применить их на следующих этапах

Во время Демонстрации нужно сверять объяснённый алгоритм с тем, что происходит в демонстрации, записывать несоответствия

Имитация пройдёт эффективно, если постоянно сверяться со своими записями, сделанными на предыдущих этапах

В Наблюдении важно отмечать этапы алгоритма, которые вызвали наибольшие сложности в понимании и исполнении, а так же действия наблюдаемых, которые дали наилучший результат

Для сдачи зачёта нужно уметь объяснить, для чего нужен каждый этап алгоритма, а также, каким образом алгоритм планируется внедрять слушателем, либо по каким причинам он неприменим в условиях конкретной организации

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

- Петрова Ю.А. Вы стали начальником [Электронный ресурс] / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова; Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks".
<http://www.iprbookshop.ru/811>
- Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала [Электронный ресурс] / Г.А. Корнийчук, С.В. Козинцева; Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2011. - 160 с. - Режим доступа: ЭБС "IPRbooks".
<http://www.iprbookshop.ru/1559>
- Батлер И. HR-маркетинг: Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов. Практическое пособие/ ВО – Кадры высшей квалификации. М.: Альпина Паблишер. 2026 112 с.;

7.2. Дополнительная литература

- Ладнова Е.С. Прием и увольнение работников ГроссМедиа, 2013.
<https://e.lanbook.com/book/13885>
- Кен Бланшар. Одноминутный менеджер. Попурри. 2012.

7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

М.А. Троценко «Принятие решения об увольнении сотрудника». Авторский раздаточный материал

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ТРИЗ: тонкости применения

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.псих.н.

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Линецкий Юрий Леонидович

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и аттестации по дисциплине.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	7
7.1. Нормативные правовые документы.....	7
7.2. Основная литература.....	7
7.3. Дополнительная литература	8
7.4. Интернет ресурсы, справочные системы	8
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	8

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «ТРИЗ: тонкости применения» является выработка у обучающихся навыков сильного мышления, позволяющих решать управленческие задачи с противоречиями на функциональном и системном уровнях.

Основными задачами курса являются:

- получении обучающимися базовых представлений о способах осмысливания сложных управленческих ситуаций и инструментах мышления;
- развитие навыков функционального мышления, позволяющих формулировать ИКР (идеальный конечный результат), описывать свойства функции, формулировать противоречия и правильно анализировать ресурсы;
- овладение навыками поиска мало затратных решений.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-3. Способность построения комплексных, межфункциональных решений	Знать: - Структура ТРИЗ - Особенности ИКР - Понятие «разрыв» - 4 типа функциональной оптимизации - системный оператор - законы развития технических систем	Уметь: -использовать приемы решения задач с противоречием - формулировать идеальный конечный результат -находить и устранять разрывы и противоречия - движение по уровням обобщений - находить мало затратные сильные решения сложных функциональных и системных задач	Владеть: - функциональный анализ - анализ ресурсов - системный анализ - анализ этапа развития системы

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		26	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение в ТРИЗ	0,5	0,5	0,5									
2.	Противоречие	0,5	0,5	0,5									
3.	ИКР	0,5	0,5	0,5									
4.	Функциональное мышление	6,5	2,5	0,5		2	4						
5.	Системный оператор	6	2			2	4						
6.	Законы развития систем	6	2			2	4						
7.	Поиск решений с учетом КСО	6	2			2	4						
Итого:		26	10	2		8	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссии (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Введение в ТРИЗ	<i>Структура ТРИЗ. Г.С.Алтушуллер. История создания и развития. Гуманитарный аспект ТРИЗ. ТРИЗ 2.0</i>
Тема 2. Противоречие	<i>Понятие «разрыв». Технические задачи с противоречиями. Приемы устранения противоречий</i>
Тема 3 ИКР	<i>Идеальный конечный результат, как фактор малозатратных решений. Формула ИКР. Поиск ИКР, как инструмент видения руководителя.</i>
Тема 4 Функционально е мышление	<i>Понятие главной и второстепенной функции. Выделение функции. Управление мотивацией через добавление/удаление или изменение функции. Свойства функции.</i>
Тема 5 Системный оператор	<i>Девять экранов Г. Алтушуллера. Понятие подсистемы и надсистемы. Категория времени в системном операторе. Движение по уровням обобщений.</i>
Тема 6 Законы развития систем	<i>Законы развития систем. Закон S-образного развития систем. Закон динамизации. Закон полноты частей системы. Закон сквозного прохода энергии. Закон оережающегг развития рабочего органа. Закон перехода «моно — би — поли». Закон перехода с макро- на микроуровень</i>
Тема 7 Поиск решений с учетом КСО	<i>Корпоративная социальная ответственность, как приоритетный фактор при решении бизнес-задач. Стратегии сотрудничества. Повышение экологичности взаимоотношений. Долговременное видение.</i>

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов рекомендуемой литературы, 8 часа
- подготовку к промежуточному контролю, 4 часа
- самостоятельное изучение разделов курса, 4 часа

Дисциплина нацелена на освоение обучающимися инструментов сильного мышления в бизнесе с учетом разнообразных факторов и условий. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме фронтального опроса слушателей. Для слушателей, не сдавших зачет, зачет проводится в режиме домашнего задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Список вопросов для подготовки для промежуточной аттестации

1. История происхождения и становления ТРИЗ.
2. Структура ТРИЗ. Современные формы. Гуманитарный ТРИЗ
3. Понятие «противоречие»: техническое, системное, стратегическое.
4. Функция. Главная функция, второстепенная функция. Сильное функциональное мышление: четыре параметра.
5. Формула ИКР (идеальный конечный результат).
6. Структура системного оператора (девять экранов мышления).
7. Законы развития систем.
8. Учет КСО при решении бизнес задач.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

7.2. Основная литература.

1. Генрих Альтшуллер. Найти идею. Ведение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач М., Альпина Паблишер, 2022.
2. Михаил Орлов Нетрудная ТРИЗ. Универсальный практический курс. М., Солон-пресс, 2022.
3. Петров В.М., Теория решения изобретательских задач, СОЛОН-ПРЕСС, 2024.

4. Альтшуллер Г.С., Найти идею: введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач Альпина Паблишер, 2024.
5. Алексеев Г.В., Пальчиков А.Н., Основы теории решения изобретательских задач Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2024.
6. Основы исследовательской деятельности: ТРИЗ : / М. М. Зиновкина, Р. Т. Гареев, П. М. Горев, В. В. Утемов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
7. Теория решения изобретательских задач: научное творчество : учебник для вузов / М. М. Зиновкина, Р. Т. Гареев, П. М. Горев, В. В. Утемов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025

7.3. Дополнительная литература.

1. Г. Альтов И тут появился изобретатель. М., Детская литература, 2001.
2. А.Серый, Е.Серая Изобретая инструменты науки будущего. Ускоряющая науку ТРИЗ, 2016.
3. Генрих Альтшуллер. И.М. Верткин, Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности М.,Захаров, 1994 г
4. Генрих Альтшуллер. Творчество, как точная наука М., Советское радио, 1979

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

1. <https://www.altshuller.>
2. <https://trizway.com/info/gsa.html>
3. <https://www.metodolog.ru/00058/00058.html>
4. <https://www.trizland.ru/authors/140/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Техники эффективного общения

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Старший преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)


(подпись)

Сорокина Наталья Евгеньевна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине.....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	8
7.1. Основная литература.....	8
7.2. Дополнительная литература.	8
7.3. Интернет ресурсы, справочные системы	8
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	8

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Техники эффективного общения» является выработка у обучающихся навыков построения связных и аргументированных высказываний в монологической и диалогической форме, четкого оформления и выражения своих умозаключений, уверенной импровизации, преодоления страха перед выступлениями.

Основными задачами курса являются:

- развитие коммуникативных навыков, необходимых для административной/руководящей деятельности и выработке умения пользоваться ими;
- получении обучающимися фундаментальных представлений о коммуникативном взаимодействии как в политических, так и в бизнес-кругах для возможности анализировать коммуникативную среду, оперативно ориентироваться в ней и применять имеющиеся знания на практике;
- овладении навыками подготовки текстов различного жанра и направленности, адаптации их к наиболее распространенным типам аудиторий, ведения диалога с любыми собеседниками.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций	Знать: – особенности деловой коммуникативной культуры различных стран – принципы построения публичного вербального и невербального имиджа – способы открытого и скрытого воздействия на аудиторию – различные техники убеждения – методы вербальной и невербальной коммуникации	Уметь: – общаться с аудиторией на языке ее ценностей и понятий – предотвращать и преодолевать межличностные конфликты – подготавливать корректные и этически выверенные высказывания – создавать тексты выступлений на различную тематику в различных жанрах и убедительно презентовать их – вести импровизированный монолог и диалог, в том числе полемический – строить грамматически цельнооформленные, убедительные высказывания	Владеть: – навыками корректного общения с элементами «подстройки» под аудиторию иной культуры/происхождения – речевыми средствами, позволяющими вывести аудиторию за рамки их шаблонов и стереотипов – навыками быстрой реакции в случае – навыками преодоления собственных зажимов и страха перед выступлением – навыками анализа собеседника, аудитории с последующим выбором правильной тактики беседы для достижения наилучшего результата – контролем собственного голоса и речевых эмоций

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Оценка речевой ситуации. Типы аудиторий. Образ оратора.	4	2	2			2						
2.	Диалог. Конструктивный, деструктивный сценарий диалога.	2					2						
3.	Техники убеждения.	4	2			2	2						
4.	Расположение. Композиция речи	4	2			2	2						
5.	Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты.	6	2			2	4						
6.	Невербальная коммуникация.	6	2			2	4						

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Итого:		26	10	2		8	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		26	10	2		8	16						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Оценка речевой ситуации. Типы аудиторий. Образ оратора.	Параметры речевой ситуации. Оратор, аудитория, тема речи. Типология аудиторий с учетом различных параметров. Образ оратора и его проявление в речи. Конструирование речевого имиджа.
Тема 2. Диалог. Конструктивный, деструктивный сценарий диалога.	Диалектика, софистика, эристика. Этос и его воплощение в речи. Перевод деструктивной модели в конструктивную методом Эрика Берна. Выход из конфликта. Психологическое айкидо и его средства.
Тема 3. Техники убеждения.	Аргументация. Структура аргумента – силлогизм. Связь топики и аргументации. Построение техники убеждения в зависимости от параметров речевой ситуации.
Тема 4. Расположение. Композиция речи	Схема Дейла Карнеги, мотивационная последовательность, схема Энтони Дженя, хрия Квинтилиана, хрия Ломоносова-Кошанского. Особенности различных схем, условия их использования.
Тема 5. Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты.	Типы речевых эмоций. Локализация эмоций в структуре высказывания. Голосовое воздействие. Акцентирование, расстановка пауз, методы развития голоса.
Тема 6. Невербальная коммуникация.	Движения оратора во время речи, жесты, поза. Влияние невербальных средств на аудиторию. Методы невербального воздействия. Политические и бизнес-ораторы и их невербальные инструменты.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- подготовку к промежуточному контролю, 4 часа
- самостоятельное изучение разделов курса, 8 часа
- подготовка к участию в дискуссиях, 4 часа

Курс нацелен на получение обучающимися устойчивых знаний о риторике как реально функционирующей системе межличностного взаимодействия в бизнесе и в политике с учетом разнообразных факторов и условий. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Оценка и параметры речевой ситуации. Типы аудиторий.
2. Речевой имидж, его конструирование и проявление в речи.
3. Топика – виды топов и способы их проявления.
4. Аргументация. Виды аргументов.
5. Схемы построения речи. Особенности, условия использования.
6. Тропы. Фигуры речи. Стилистика.
7. Эристика, диалектика, софистика и их инструменты.
8. Управление аудиторией. Эмоции аудитории, ее внимание.
9. Диалог с аудиторией. Провокации и дискуссии.
10. Типы речевых эмоций.
11. Невербальные средства выражения.
12. Интонации, темп, громкость голоса.
13. Виды и роды речи.
14. Жанры монологической устной и письменной речи
15. Жанры диалогической речи.

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

1. Смахов Л.В., Популярная риторика М.: АСТ, 2018
2. Лешутина И., «Риторика. Искусство публичного выступления». М., Претекст, 2017 г
3. Верещагина Ж.Ф.: Научно-популярная книга о русском языке и культуре речи, Скифия 2023.
4. Багрова Е.О., Викторова О.В., От техники речи к словесному действию. Учебно-методическое пособие, Планета музыки, 2024.
5. Кожемякин Е.А. Основы теории коммуникации. Учебное пособие/ ВО – Бакалавриат. М.: ИНФРА-М. 2026 189 с.;
6. Евстафьев В.А., Тюков М.А., Никитушкин И.М. Искусство стратегических коммуникаций. М.: ИТК Дашков и К. 2026 488 с.;

7.2. Дополнительная литература.

1. Рождественский Ю.В., Теория риторики. М.: Флинта, 2015.
2. Kohrs Campbell K., Jamieson K., Presidents Creating the Presidency: Deeds Done in Words – The University of Chicago Press 2008
3. Кеннеди Г., Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах М.: Альпина Бизнес Букс 2014
4. Котлячков А., Горин С., Оружие – слово М.: Твои книги, 2018.
5. Шейнов В.П., Скрытое управление человеком М.: АСТ, 2008
6. Волков А.А., Теория риторической аргументации. М.: Издательство МГУ, 2009

7.3. Интернет ресурсы, справочные системы

Статьи в журнале «генеральный директор»:

1. <http://www.gd.ru/articles/8079-krizisnaya-ritorika>
2. <http://www.gd.ru/articles/8366-prostoy-sposob-sdelat-svoyu-rech-ubeditelnee>
3. <http://www.gd.ru/articles/8643-qqq-15-m1-07-01-2015-mini-trening-chistaya-rech>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

(наименование структурного подразделения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление интеллектуальными активами

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Д.э.н., профессор

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Карпова Наталья Николаевна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	12
7.1. Основная литература	12
7.2. Дополнительная литература	13
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	13
7.4. Нормативные правовые документы.	13
7.5. Интернет-ресурсы.....	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.....	14

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

слушатель должен

знать:

- новые подходы и требования в управлении современной компанией, основанной на эффективном использовании накопленных знаний;
- понимание специфики знаний как объекта современного менеджмента и важности такого элемента корпоративного управления, как система управления знаниями (далее-СУЗ);
- представление о процессе управления знаниями (далее-УЗ) как процессе генерирования и извлечения стоимости из накопленных знаний компании;

уметь:

- применять действующие правовые нормы в сфере инноваций и ИС;
- сформулировать цели и задачи УЗ в рамках деятельности конкретной компании, использовать современные методы и инструменты УЗ;
- выявлять объекты интеллектуальной собственности; эффективно управлять интеллектуальными активами компании;
- уметь обеспечить правовую охрану результатов интеллектуальной деятельности;

владеть навыками:

- овладеть современными методами формирования и управления интеллектуальным капиталом компании;
- навыки формирования СУЗ, правовой охраны созданных в компании знаний, выхода на международный рынок интеллектуальной собственности, в подготовке лицензионных, опционных и других соглашений;
- решать практические вопросы управления нематериальными активами компании, в том числе в области защиты российского бизнеса от интеллектуального пиратства.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-3. Способность построения комплексных, межфункциональных решений.	Знать: - роль знаний как важнейшего ресурса развития компании в условиях формирования инновационной экономики, т.е. экономики основанной на знаниях; - понимание значения интеллектуальной собственности для выработки	Уметь: - составить лицензионное соглашение или договор на отчуждение прав ИС; - выявить нарушение и обеспечить защиту прав ИС; - разработать стратегию управления накопленными знаниями, в т.ч. интеллектуальным	Владеть: навыки формирования СУЗ, правовой охраны созданных в компании знаний, выхода на международный рынок интеллектуальной собственности, в подготовке лицензионных, опционных и других соглашений;

		общей стратегии развития бизнеса и принятия обоснованных управленческих решений;	и активами компании и решать практические задачи по повышению эффективности использования интеллектуального капитала компании. владеть навыками развития степени концентрации, памяти, скороочтения и общей продуктивности мышления; - использовать инструменты продуктивного мышления в экстренных ситуациях мышления	- решать практические вопросы управления нематериальными активами компании, в том числе в области защиты российского бизнеса от интеллектуального пиратства.
--	--	--	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 52 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		32	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		52	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение в управление знаниями	6	2	2			4						
2.	Интеллектуальн ые активы – как фактор экономического развития компании	8	4	2			2	4					
3.	Интеллектуальн ые активы российских предприятий	8	4	2			2	4					
4.	Коммерческие сделки с интеллектуальн ыми активами	8	4	2			2	4					
5.	Лицензионная торговля в системе экономических отношений предприятия	6	2				2	4					ПЗ
6.	Нематериальные активы российских предприятий	8	2				2	6					ПЗ
7.	Формирование стратегии управления интеллектуальн ыми активами предприятия	8	2				2	6					ПЗ
Итого:		52	20	8			12	32					
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		52	20	8			12	32					

¹ Формы текущего контроля успеваемости: практические задания (ПЗ).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение в управление знаниями	Условия и предпосылки формирования экономики знаний. Управление знаниями - новая функция современного менеджмента. Основные подходы к построению СУЗ. По данной теме проводится работа в группах по разбору конкретной ситуации «Разработка программы действий по созданию СУЗ в определенной компании».	
Тема 2. Интеллектуальные активы – как фактор экономического развития компании	Интеллектуальные активы – новый экономический ресурс предприятия. Основы правового регулирования и охраны прав на результаты интеллектуального труда. Классификация видов интеллектуальной собственности. Основные принципы охраны интеллектуальной собственности в различных странах.	
Тема 3. Интеллектуальные активы российских предприятий	Законодательство Российской Федерации в области охраны интеллектуальной собственности. Участие России в международных организациях и соглашениях в сфере и охраны коммерциализации интеллектуальной собственности. Порядок и особенности оформления прав на объекты промышленной собственности, объектов авторского права и коммерческой тайны «ноу-хау».	
Тема 4. Коммерческие сделки с интеллектуальными активами	Виды коммерческих сделок: корпоративные транзакции, добровольное и принудительное лицензирование. Формирование стоимости актива в зависимости от видов сделки: внесение в уставный капитал, слияние, банкротство, страхование и т.д. Условия и формы коммерциализации прав интеллектуальной собственности. Патентно-правовые показатели конкурентоспособности товаров, патентная чистота объектов внутренних и внешнеторговых операций.	
Тема 5. Лицензионная торговля в системе экономических отношений предприятия	Международная торговля лицензиями, государственное регулирование лицензионных операций, общие подходы к определению цены лицензии. Экономическая целесообразность лицензионных операций. Факторы, определяющие целесообразность лицензионного обмена, ТЭО закупки и продажи лицензий, структура и содержание лицензионного договора. Выполнение требований экспортного контроля по передаче высоких технологий.	По данной теме выполняется 1 ситуационная задача (авторский кейс) «Продажа лицензии на технологию производства нового строительного материала «Эпоксиллин»». В рамках данного занятия разрабатывается условия лицензионного договора на передачу российской технологии по производству «Эпоксиллина».

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 6. Нематериальные активы российских предприятий	Понятия и классификация нематериальных активов (далее – НМА), виды НМА: интеллектуальная собственность, деловая репутация (гудвилл), отложенные затраты, результаты НИОКР и ТР. Критерии отнесения к НМА. Подходы и методы к оценке стоимости НМА. Учет, налогообложение и аудит НМА.	По данной теме выполняется практическое занятие по выявлению, оценке и учету нематериальных активов конкретного предприятия, а также проводится деловая игра (разбор авторского кейса) «Нематериальные активы фабрики «Трехгорная мануфактура».
Тема 7. Формирование стратегии управления интеллектуальными активами предприятия	Этапы стратегии: создание (накопление) интеллектуального потенциала предприятия; правовая охрана ОИС; разработка стратегии использования ОИС; коммерциализация ИС; оценка стоимости ИС предприятия; использование ИС в качестве нематериальных активов предприятия (НМА); формирование ИК предприятия; защита прав ИС предприятия. Алгоритм управления интеллектуальным капиталом предприятия. Интеллектуальное пиратство, меры по пресечению недобросовестной конкуренции. Подходы и методы по расчету ущерба от неправомерного использования интеллектуальных активов предприятия.	По данной теме решается ситуационная задача (авторский кейс): «Разработка алгоритма управления интеллектуальными активами конкретного предприятия» и проводится деловая игра (авторский кейс): «Выявление нарушения прав ИС от неправомерного использования российского способа добычи нефти на территории США»

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- самостоятельное изучение разделов курса, 16 часов
- самостоятельная отработка мелких упражнений, подготовка к практическим занятиям, 10 часов
- подготовку к промежуточному контролю, 6 часа

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Текущий контроль успеваемости.

Текущий контроль успеваемости по дисциплине «Управление знаниями и интеллектуальными активами компании» заключается в оценке:

- активности участия слушателей в дискуссиях и обсуждении вопросов, подготовленных по каждой теме;
- уровня и качества презентаций, подготовленных в группах и отдельными слушателями, по заданной теме;
- активности участия слушателей в решении ситуационных задач и деловых играх.

Примеры деловых игр (кейсов), обсуждаемых на практических занятиях.

1. Деловая игра (кейс) «Разработка алгоритма управления интеллектуальными активами конкретного предприятия»
2. Деловая игра (кейс) «Выявление нарушения прав ИС от неправомерного использования российского способа добычи нефти на территории США»
3. Деловая игра (кейс) «Нематериальные активы фабрики «Трехгорная мануфактура»

Примеры ситуаций, обсуждаемых на практических занятиях.

1. Практическая ситуация.

Патент на изобретение принадлежит его авторам Иванову, Сидорову и Петрову. Иванов совместно с предприятием "Диана" создали товарищество с ограниченной ответственностью "Факел. В соответствии с учредительным договором Иванов внес в уставный фонд свой вклад в форме своего права на патент, который совместным решением учредителей был оценен в 1 млн. руб. Вновь созданное предприятие на основе запатентованного изобретения наладило выпуск продукции и в течение первого года работы получило прибыль в размере 8,5 млн. руб.

Сидоров обратился в суд с иском к Иванову и предприятию "Диана" и просил обязать ответчиков запретить выпуск продукции и взыскать с них понесенные убытки, ссылаясь на то, что изобретение использовано без его согласия.

Определите стороны по данному делу. Должен ли участвовать в процессе Петров? Какое процессуальное положение он должен занять? Каково на Ваш взгляд должно быть решение суда?

Теоретический вопрос.

Патентная чистота. Понятие, свойства. Условия коммерческой реализации объектов промышленной собственности.

2. Практическая ситуация.

Акционерное общество "Товарищ" обратилось в суд с иском к патентообладателю Иванову о признании права преждепользования изобретением. Судья, приняв заявление, вынес определение о подготовке дела к судебному разбирательству.

Вопрос: Какие доказательства необходимо собрать судье для правильного рассмотрения и решения данного дела? Каково будет решение суда, если в процессе разбирательства выяснится, что предприятие имеет право преждепользования, но расширило объем выпускаемой продукции?

Теоретический вопрос.

Авторское право. Объекты защиты, срок действия, особенности защиты авторских прав в России.

3. Практическая ситуация.

Павлов обратился в суд к кооперативу "Маяк" с иском и просил обязать ответчика прекратить нарушать его исключительное право на использование патента и взыскать с него причиненные убытки.

Ответчик иск не признал, пояснив, что внедренное на производстве техническое решение содержит не все существенные признаки, указанные в формуле изобретения. Суд постановил определение, которым назначил по делу техническую экспертизу, поручив ее проведение кандидату технических наук Быкову, и поставил перед экспертом следующие вопросы: 1) Нарушил ли кооператив "Маяк" право истца Павлова на использование патента? 2) Вправе ли патентообладатель Павлов претендовать на взыскание убытков?

Вопрос: Правильно ли сформулировал суд вопросы перед экспертизой? Если правильно, то, какие ответы должен дать эксперт на поставленные вопросы? Если же вопросы сформулированы неправильно, то сами сформулируйте их. В случае положительного решения суда, какую санкцию Вы считаете наиболее целесообразной?

Теоретический вопрос.

Защита топологий микросхем в России, сроки действия охранного документа.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Типовые оценочные средства

Примерные тесты для итогового зачета.

1. К интеллектуальным активам компании относятся :

- I Любые активы компании
- II Знания, которые обрели права собственности
- III Знания, полученные в качестве вклада в Уставный капитал компании

2. Какой из компонентов системы управления знаниями является наиболее значимым в условиях инновационной экономики :

- I Люди (сотрудники компании)
- II Процессы
- III Технологии

3. Какое свойство знаний превращает их в важнейший фактор развития современной компании :

- I Неисчерпаемость
- II Способность к самовоспроизводству
- III Способность к тиражированию
- IV Отсутствие физического износа

4. Какой из процессов управления знаниями является критическим (наиболее сложным) :

- I Генерация знаний
- II Формализация знаний
- III Обмен знаниями
- IV Применение знаний

5. Что препятствует обмену знаниями внутри компании:

- I Корпоративная культура
- II Система стимулирования инновационной деятельности в компании
- III Снижение своей ценности как эксперта
- IV Невовлеченность руководства компании в процесс управления знаниями

6. Какое определение наиболее четко раскрывает понятие «интеллектуальная собственность»:

- I Знания, опыт, квалификация специалиста.
- II Интеллектуальные способности человека.
- III Права на результаты интеллектуальной деятельности.

7. Входят ли неимущественные права на результат интеллектуальной деятельности в состав имущества предприятия:

- I Конечно, входят
- II Зависит от сроков использования
- III Нет, не входят.

8. 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.

9. При выборе вида лицензионных платежей интересы сторон:

- I Совпадают
- II Не совпадают
- III Выбор лицензионных платежей не зависит от заинтересованности сторон.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

Шкала оценивания

Тест состоит из 32 вопросов

Количество верно решенных заданий	Оценка
0 - 20	незачтено
21-32	зачтено

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Основная литература

1. И.Нонака, Х.Такеучи «Компания-создатель знания», -М:ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011 г.
2. Мокир, Дж., Рычаг богатства. Технологическая креативность и экономический прогресс / пер. с англ. Н. Эндельмана; под. ред. Т. Дробышеской, А Смирнова. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2014 г.
3. Е.В.Попов, М.В.Власов «Институциональное проектирование генерации знаний», Екатеринбург, Институт экономики УрОРАН, 2013 г.

4. Андре Горц «Нематериальное знание, стоимость и капитал»\Пер. с нем. и фр. М.М. Сокольской; М.: Из-во ВШЭ, 2011 г.
5. Н.Н. Карпова. «Экономические аспекты интеллектуальной собственности стран с переходной экономикой», издание Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), англ. и русск., 2012 г.
6. «Интеллектуальная собственность», издание ВОИС в 2-х томах, К: Издательский дом «Ин Юре», 2011 г.
7. Абрамян Г.А., Афанасьев А.А., Бабилова А.В., Березкин М.В., Бечвая М.Р., Боровская М.А., Управление интеллектуальной собственностью в экономике знаний: правовое регулирование и коммерциализация, 2023.
8. Гульбин Ю.Т., Иванова С.А., Короткова М.В., Международно-правовое регулирование интеллектуальной собственности, Прометей, 2023.
9. Жарова, А. К. Интеллектуальное право. Защита интеллектуальной собственности : учебник для вузов / А. К. Жарова ; под общей редакцией А. А. Стрельцова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

7.2. Дополнительная литература

1. Юрий Курносков «Аналитика как интеллектуальное оружие», - М: РУСАКИ, 2012г.
2. «Les Nouvelles», journal of the LESI, 2011-2014.
3. Б.Б.Леонтьев, Х.А. Мамаджанов «Стоимостная оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов предприятия», - М: ТПП РФ, 2012 г.
4. Smith G.V., Parr R.L., «Intellectual Property: Licensing and Joint Venture Profit Strategies», John Wiley & Sons, Inc. 2010.
5. «Индикаторы инновационной деятельности: 2013-2014», статистический сборник, М: ВШЭ. 2013г., 2014г.

7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Н.Н. Карпова «Управление интеллектуальными активами». Авторский курс преподавателя

7.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция РФ (ст. 15 п.4, ст.144, п. «О», ст. 71).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
3. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от 09.06.2026 N 38-П)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. от 04.08.2026 N 292-ФЗ.
6. Закон РСФСР от 22.03.1991г. № 948 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (в ред. от 31.07.2025 г. № 948-01).
7. Закон РФ «О ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998 г. № 102-ФЗ (в ред. от 04.08.2026 г.).
8. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ (в ред. от 31.07.2025).

9. Федеральный закон РФ от 29.07.2004г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» (в ред. от 08.08.2024).
11. Федеральный закон РФ «О защите конкуренции» от 26.07.2006г. № 135-ФЗ (в ред. 30.06.2008 г. № 108-ФЗ), в ред. от 08.03.2026, с изм. от 29.04.2026 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2026).
14. Федеральный закон РФ № 217-ФЗ от 02.08.2009г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности».
15. 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) нормативные правовые документы.

7.5. Интернет-ресурсы

1. <http://innov.etu.ru>
2. www.mag.innov.ru
3. www.les-russia.org
4. www.wipo.com
5. www.tpprf.ru
6. www.oceantomo.com
7. www.standardandpoors.ru
8. www.copyright.ru
9. www.ecip.ru/programmdisk.shtml
10. www.pcweek.ru
11. www.nic.ru
12. www.roms.ru
13. www.royaltysource.ru
14. www.consor.com
15. www.fvginternational.com
16. www.smao.ru
17. www.ncva.ru
18. www.expo-priority.com
19. www.icss.ac.ru/books
20. www.kmclub.ru
21. www.rmtec.ru
22. www.kmmag.co.uk
23. www.iemag.ru [Intelligent enterprise.](http://www.intelligententerprise.com)

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Для проведения занятий по указанной дисциплине и для проведения промежуточной аттестации преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- ноутбук

- мультимедийный проектор
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

(наименование структурного подразделения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0416199700A1B3CFBE42001AE924D6E316
Владелец: Мясоедов Сергей Павлович
Действителен: с 26.11.2025 до 26.11.2026

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Развитие продуктивного мышления

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)–составитель(и):

Профессор, д.филол.н., профессор

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Кочеткова Александра Игоревна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	10
7.1. Основная литература.	10
7.2. Дополнительная литература.	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	10

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать механизм функционирования мышления;
- понимать сущность и этапность процесса потери продуктивности мышления и технологии ее восстановления и развития;
- понимать логические связи между выполняемыми упражнениями и развитием параметров мышления в сторону повышения продуктивности;
- уметь диагностировать состояние процессов своего мышления и оценивать их продуктивность;
- уметь построить систему тренировок для повышения собственного продуктивного мышления;
- уметь наблюдать за изменением состояния собственных мыслительных и поведенческих подсистем и процессов в рамках программы развития продуктивного мышления;
- владеть навыками развития степени концентрации, памяти. Скорочтения и общей продуктивности мышления;
- уметь использовать инструменты продуктивного мышления в экстренных ситуациях.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-3. Способность построения комплексных, межфункциональных решений.	Знать: - механизм функционирования мышления - логические связи между выполняемыми упражнениями и развитием параметров мышления в сторону повышения продуктивности	Уметь: - диагностировать состояние процессов своего мышления и оценивать их продуктивность - построить систему тренировок для повышения собственного продуктивного мышления; - наблюдать за изменением состояния собственных мыслительных и поведенческих подсистем и процессов в рамках программы развития продуктивного мышления	Владеть: - навыками развития степени концентрации, памяти. - скорочтения и общей продуктивности мышления - инструментами продуктивного мышления в экстренных ситуациях

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 52 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		32	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		52	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Природа и механизм потери продуктивности мышления взрослым человеком.	10	4	2		2	6						
2.	Механизм создания креативных решений (путь синтеза).	10	4	2		2	6						
3.	Сравнительный анализ продуктивного и непродуктивного мышления.	10	4	2		2	6					ПЗ	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: практические задания (ПЗ).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
4.	Базовые техники развития продуктивности мышления.	10	4	2		2	6						ПЗ
5.	Оценка последствий трансформации мышления в продуктивный формат.	12	4			4	8						ПЗ
Итого:		52	20	8		12	32						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		52	20	8		12	32						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Природа и механизм потери продуктивности мышления взрослым человеком.	Сущность и структура системы мышления человека. Мыслительные процессы лево- и правополушарного формата. Механизм потери продуктивности мышления взрослым человеком: феномен "ленивого мозга".	Выполнение стартового тестового задания для замера стандартной продуктивности группы и слушателей индивидуально – 2 ак. часа.
Тема 2. Механизм создания креативных решений (путь синтеза).	Понятие и сущность синтеза как основного механизма создания решений. Уровни синтеза и их особенности. Мыслительные приемы, усиливающие синтез и повышающие продуктивность. Креатив и способы достижения креативности мышления.	Симулятор-игра «Первая базовая техника развития продуктивности мышления (центральный механизм продуктивности)» - 2 ак. час.
Тема 3. Сравнительный анализ продуктивного и непродуктивного мышления и их проявления в жизни человека.	Основные параметры сравнения продуктивного и непродуктивного мышления. Техники развития параметров. Принципы выбора и построения упражнений. Анализ ситуаций принятия решений человеком с продуктивным и непродуктивным мышлением.	Практикум «Конкурс имени Баффета и Рокфеллера» - 4 ак. час.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 4. Базовые техники развития продуктивности мышления и глубинная концентрация. Структура тренировок.	Механизм достижения глубинной концентрации и его использование для принятия решений. Базовые техники развития продуктивности мышления и дополнительные упражнения. Принципы построения системы тренировок. Ресурсное обеспечение процесса развития продуктивного мышления. Тренировки в повседневном рабочем формате.	Практикум «Системное общее – истинные различия» - 2 ак. час. Практикум " Реконструкция процесса по "тонким сигналам" – 2 ак. час.
Тема 5. Оценка последствий трансформации мышления в продуктивный формат.	Оценка положительных и отрицательных аспектов перехода мышления в продуктивный формат. Анализ необходимости трансформации мышления.	Практикум «Вторая базовая техника развития продуктивности мышления (аналогово-ассоциативный механизм)» - 2 ак. час. Практикум «Ассоциативные загадки» - 2 ак. час.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- самостоятельное изучение разделов курса, 16 часов
- самостоятельная отработка мелких упражнений, подготовка к практическим занятиям, 10 часов
- подготовку к промежуточному контролю, 6 часов

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Текущий контроль успеваемости.

В процессе изучения курса выполняются 5-6 (*пять-шесть*) промежуточных упражнений (практических заданий):

1. Первая базовая техника развития продуктивности мышления (центральный механизм продуктивности).
2. "Конкурс имени Баффета и Рокфеллера".
3. "Системное общее – истинные различия".
4. Реконструкция процесса по "тонким сигналам".
5. Вторая базовая техника развития продуктивности мышления (аналогово-ассоциативный механизм).
6. Ассоциативные загадки.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Фрагмент теста для промежуточной аттестации

КОЛИЧЕСТВО РЕШЕНИЙ, КОТОРОЕ НЕОБХОДИМО ПРЕДЛОЖИТЬ: 30 решений – по 5 решений на каждую из 6 задач. Тест содержит 6 аналогичных задач.

Примечание 1: не принимаются к рассмотрению варианты чисто юмористические, агрессивные, технически нереализуемые и бессмысленные.

Примечание 2: не допускаются комментарии по методике и ходу выполнения задания.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ: после текста каждой задачи расположен список решений, которые нельзя повторять при моделировании собственных решений.

ТЕХНИЧЕСКИЙ СОВЕТ: для эффективного выполнения задания необходимо воспринимать задачу сразу с дополнительными ограничениями – и затем моделировать решения.

Задание 1. НЕУЛОВИМЫЙ ДЖО

Представьте себя на месте управляющего ОАО «Завод полиграфического оборудования» в городе Курске. Спроса на его продукцию нет уже 18 лет и его возобновление невозможно. Оборудование физически устарело на 100%. Оборотных средств нет. Работникам не выплачивается заработная плата уже 3,5 года. Из пяти корпусов завода три сгорело, остались только коробки. Предприятие находится в границах автодорожной развязки (крайне неудобное местоположение, отсутствуют подъезды и необходимые площади для парковки). Локальный и региональный бизнес не нашел применения предприятию, местные власти не видят смысла в его банкротстве. Предложите 5 вариантов использования предприятия при условии, что ни геоэкономического, ни геополитического значения это предприятие не имеет.

Список запрещенных решений:

- Застраховать и уничтожить;
- Обанкротить и реализовать имущественный комплекс;
- Ввести антикризисное управление и перепрофилировать;
- Склад;
- Таможенный терминал;
- Передать коллективу – пусть сам разбирается;
- Монастырь;
- Казармы;
- Пейнтбол-клуб;
- Оставить как есть;
- Автосервис и гаражный комплекс;
- Площадка для киносъемок;
- Тренировочный лагерь для спортивных секций, МЧС и пожарников;
- Дешевый гостиничный комплекс.

Задание 2. ВСЕ ПРОПАЛО!

Вы – самарский управляющий филиалом московской компании, занимающейся продажами свежих овощей и фруктов в регионы России. К Новому Году в ожидании ажиотажного спроса на свежие фрукты, Вы заказали 2 фуры продукции в головном московском отделении. Товар был отправлен, но на подъезде к Самарской области в условиях сильного обледенения трассы фуры перевернулись. Никто не пострадал. Помощь подоспела через 6 часов. Товар на морозе пришел в частичную негодность: фрукты с коротким сроком хранения помяты и подморожены, остальные – биты и подморожены. В данный момент вы находитесь вместе с собранным товаром на зимней трассе, далеко от крупного города. Время ночное. Предложите 5 вариантов использования продукции.

Список запрещенных решений:

- Надо было застраховать и уничтожить; сейчас застраховать задним числом и уничтожить;
- Заморозить и продать;
- Рассортировать и продать с изменением цены;
- Отдать в детские учреждения;
- Отдать в больницы;
- Продать или отдать в животноводческие хозяйства;
- Бросить на произвол судьбы у дороги;
- На самогон;
- Консервирование;
- Перепродать;
- Продать в виде продуктовых наборов в виде хороших и испорченных фруктов.

Задание 3. КАК НЕ ПОВЕЗЛО ЯБЛОКУ!

Вы возглавляете садоводческое хозяйство по выращиванию яблок сладких, кисло-сладких и столовых сортов. Постоянным потребителем Вашей продукции до нынешнего лета являлась компания «Вимм-Билль-Данн», производившая из Ваших яблок сладкий сок с определенным содержанием сахара. Но в этом году колоссальный урожай яблок содержит только половину от необходимого содержания сахара в яблоках. На ваших складах скопилось около 2,5 товарных составов с кислыми яблоками. Предложите 5 эффективных способов решения проблемы затоваривания.

Список запрещенных решений:

- Продать или отдать на корма;
- Продать в детские учреждения для консервирования;
- На сухофрукты;
- Для консервирования населению и перерабатывающим предприятиям;
- Предприятиям кулинарии для производства и продажи полуфабрикатов;
- На самогон населению;
- На рынок и ярмарки;
- На цукаты и засахаренные фрукты;
- На повидло и джемы;
- Для производства моченых яблок;
- Перепродать крупным оптом;
- Продать вместе с сахаром;
- Продать на Север.

Правила оценивания зачетного теста (для промежуточной аттестации)

Оценка за анализ теста выводится с учетом следующих параметров Вашего ответа:

1. Логика изложения, здравый смысл.
2. Четкость ответов, их полнота.
3. Ранжирование рекомендаций по их приоритетности.
4. Логика, непротиворечивость выводов и рекомендаций.
5. Убедительность выводов, их обоснование
6. Учет в рекомендациях всех примечаний и советов, приведенных в тесте.
7. Правильное использование терминологии.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**7.1. Основная литература.**

1. Пегат А. Нечеткое моделирование и управление. - Бином. Лаборатория знаний, 2018.
2. Чарльз Дахигг: Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше. Секреты продуктивности в жизни и бизнесе, АСТ, 2020 г.
3. Макс Вертгеймер, Продуктивное мышление, Альма-Матер, 2023 г.
4. Меерович Марк, Шрагина Л.И., Системное мышление. Формирование и развитие, Солон-пресс, 2024.
5. Боссида Л. , Чаран Р. Исполнение: Система достижения целей /Теория организации. М.: Интеллектуальная литература. 2026 324 с.;
6. Браун Б. Дары несовершенства: Как полюбить себя таким, какой ты есть. М.: Альпина нон-фикшн. 2026 208 с.;

7.2. Дополнительная литература.

1. Кофман А., Хил Алуха Х. Введение теории нечетких множеств в управлении предприятиями, Минск, Высшая школа, 2008.
2. Мелихов А.Н., Бернштейн Л.С., Коровин С.Я. Ситуационные советующие системы с нечеткой логикой. М.: Наука, 2009.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины
Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Для проведения занятий по указанной дисциплине и для проведения промежуточной аттестации преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- ноутбук
- мультимедийный проектор
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).