

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор-составитель:

канд. ист. наук, управляющий партнер
экспертной группы Академ Консалтинг,
консультант по стратегическому
управлению



Е.В. Зайцев

Содержание

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

1. Цель и задачи дисциплины

Формирование умений и навыков стратегического управления деятельностью компании и ее подразделений.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) ¹ совершенствуются			
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;			
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;			
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.			
Профессиональные компетенции (ПСК ²) формируются			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Алгоритмов разработки стратегии развития нефтегазовых компаний (организаций) в условиях нестабильных рынков; основных этапов разработки управленческих решений; классификации подходов к принятию управленческих решений	Разрабатывать управленческие решения стратегического уровня	Владение современными инструментами стратегического управления

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

3. Объем дисциплины

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:		18	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (экзамен)	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п¹	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование⁸				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование⁸				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.1.	Разработка и реализация стратегии развития организаций	36	18		8	10			16									2 Э (Т)	ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ПСК-1
1.1.1.	Современные концепции разработки стратегии нефтегазовых компаний (организаций)	6	4		2	2			4										
1.1.2.	Разработка стратегии развития дочерних структур и сервисных подразделений	8	4		2	2			4										
1.1.3.	Технология разработки и реализация управленческих решений стратегического уровня.	12	6		2	4			4										
1.1.4.	Алгоритмы разработки стратегических решений в условиях изменений, нестабильных рынков	8	4		2	2			4										
	Итого:	36	18		8	10			16									2	

Э – экзамен, Т – традиционная форма

4.2.Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.1.1.	Современные концепции разработки стратегии нефтегазовых компаний (организаций)	Современные концепции разработки стратегии нефтегазовых компаний (организаций). Методология стратегического анализа.
1.1.2.	Разработка стратегии развития дочерних структур и сервисных подразделений.	Факторы, определяющие стратегию организации. Оценка конкурентоспособности и стоимости компании
1.1.3.	Технология разработки и реализация управленческих решений стратегического уровня. Трансформация стратегических целей на уровень системы показателей эффективности	Типы стратегических решений. Методы процедуры принятия управленческих решений. Разработка системы стратегических целей. Постановка целей уровня дочерних структур и сервисных подразделений
1.1.4.	Алгоритмы разработки стратегических решений в условиях изменений, нестабильных рынков	Алгоритмы разработки стратегических решений в условиях изменений, нестабильных рынков

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Разработка и реализация стратегии развития организаций» составляет 16 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
1.1.1.	Современные концепции разработки стратегии нефтегазовых компаний (организаций). Методология стратегического анализа. Стратегия в контексте	4
1.1.2.	Разработка стратегии развития дочерних структур и сервисных подразделений	4
1.1.3.	Технология разработки и реализация управленческих решений стратегического уровня.	4
1.1.4.	Алгоритмы разработки стратегических решений в условиях изменений, нестабильных рынков	4
Итого:		16

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является экзамен в форме тестирования.

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации слушателей

1. Стратегическое планирование – это:

- а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
- б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
- в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

- а. Связанная и несвязанная
- б. Общая и частная
- в. Конкретная и абстрактная

3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:

- а. Корпоративный
- б. Деловой
- в. Общественный

4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:

- а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
- б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:

- а. Среднесрочное планирование
- б. Долгосрочное планирование
- в. Прогнозирование

6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

- а. Отсутствуют необходимые ресурсы
- б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

7. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?

- а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
- б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
- в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

- а. SWOT-анализ
- б. STEP-анализ
- в. Управленческий анализ

9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?

- а. Стратегия отличительного имиджа
- б. Стратегия специализации
- в. Стратегия активной обороны

10. Что подразумевает PEST-анализ?

- а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
- б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
- в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

11. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:

- а. Стратегический план производства
- б. Стратегический план управления персоналом
- в. Стратегический план маркетинга

12. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:

- а. Корпоративная стратегия
- б. Функциональная стратегия
- в. Бизнес-стратегия

13. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?

- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
- б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
- в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

14. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?

- а. Инвестиционный план
- б. Финансовый план
- в. Маркетинговый план

15. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:

- а. Стратегия лидерства по ценам
- б. Стратегия инноваций
- в. Стратегия дифференциации сервиса

16. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

- а. Строго на круг его обязанностей
- б. Строго на область приложения усилий
- в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

17. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?

- а. Античных философов
- б. Китайских философов
- в. Немецких военных стратегов

18. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?

- а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
- б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
- в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

19. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:

- а. Сокращения расходов
- б. Развития продукта
- в. «Сбора урожая»

20. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?

- а. Цели и принципы
- б. Цели и задачи
- в. Задачи и методы

21. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирмы на:

- а. Изменение условий внутренней среды
- б. Изменение условий внешней среды
- в. Конкурентные преимущества

22. Что является основным недостатком стратегического планирования?

- а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
- б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего

23. Стратегия определяет:

- а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
- б. Сознательность управления фирмой
- в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

24. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?

- а. Анализ среды
- б. Изучение конкурентов
- в. Поиск ресурсов

25. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а. Перспективный сегмент рынка
- б. Свободная экономическая зона
- в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме экзамена:

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка
80 - 100	«отлично»
60 - 80	«хорошо»
40 - 60	«удовлетворительно»
0 - 40	«не удовлетворительно»

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Примерное задание для практического занятия

Задание 1. Опишите первые три ступени модели: «Разработка и реализация управленческих решений в условиях нестабильной внешней среды»:

- Описание основной идеи по развитию направления бизнеса.
- Точная формулировка проблемных полей с указанием источников возникновения.
- Аргументация применения соответствующих инструментов анализа (используйте форматы из раздаточного материала и рекомендуемую литературу).

7.1. Нормативно – правовые документы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025)

7.2. Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 434 с.

2. Коляда И. Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи Издательство «Альпина PRO», 2023

7.3. Дополнительная литература

1. Брусов, П.Н. Современные корпоративные финансы и инвестиции [Электронный ресурс]: / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.П. Орехова. — Электрон. дан. — М.: КноРус, 2014 г. — 517 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53543 — Загл. с экрана.

2. Зайцев, Е.В. Бизнес в нестабильных рынках: правила выживания. М.: Буки Веди, 2016 г.

3. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. — Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2014 г. — 484 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56337 — Загл. с экрана.

4. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Электрон. дан. — М.: Проспект, 2014 г. — 1094 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54906 — Загл. с экрана.

5. Смирнова, Г.А. Корпоративные финансы [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Электрон. дан. — СПб.: ИЭО САУ (Институт электронного обучения Санкт-Петербургского академического университета), 2013 г. — 261 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64069 — Загл. с экрана.

7.4. Интернет – ресурсы

1. <http://www.banki.ru/> - все о банках в РФ
2. www.alleng.ru – электронная библиотека

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает алгоритмы разработки стратегии развития нефтегазовых компаний (организаций) в условиях нестабильных рынков; основные этапы разработки управленческих решений; классификации подходов к принятию управленческих решений Умеет разрабатывать управленческие решения стратегического уровня; Владеет современными инструментами стратегического управления
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Знает способы применения современных техник и методик сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа. Умеет использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Знает и умеет самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием	Знает процессы разработки и реализации стратегии развития организации, современные практики управления. Умеет руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик

современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:
Старший преподаватель
кафедры Менеджмента ИБДА РАНХиГС
профессор - практики



Л.М. Мосина

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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	7
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
7.1.	Нормативно – правовые документы	10
7.2.	Основная литература	10
7.3.	Дополнительная литература	10
7.4.	Интернет – ресурсы	11
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	11

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – дать целостный взгляд на феномен стратегического лидерства как инструмент личностного развития и возможность продвижения организации. Познакомить с методами определения и развития своего лидерского потенциала. Показать возможности развития лидерских навыков.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Профессиональные компетенции (ПСК¹) формируются:

Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Ключевых подходов и теорий лидерства. Ключевых задач лидера на разных этапах развития организации. Базовых компетенций стратегического лидера	Определять и развивать свой лидерский потенциал	Развития лидерских навыков

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)	6	-

¹ - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		24	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.2.	Руководство и лидерство	24	16		8	8			6									2 3 (Т)	ПСК-1
1.2.1.	Основы стратегического лидерства	4	4		2	2													
1.2.2.	Менталитет лидерства	6	4		2	2			2										
1.2.3.	Лидерство как инструмент решения творческих задач, которые стоят перед индивидом и организаций	6	4		2	2			2										
1.2.4.	Харизматическое лидерство	6	4		2	2			2										
	Итого:	24	16		8	8			6									2	

3 – зачет; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.2.1.	Основы стратегического лидерства Ключевые подходы и теории лидерства. Междисциплинарный подход к лидерству. Суть лидерства	Разбор концепции Коллинза. Разбор концепции Питерса. Разбор Концепции Кови. Разбор концепции Гоулдмана. Разбор концепции де Вриса. Разбор концепции Адизеса.
1.2.2.	Менталитет лидерства Лидер и убеждения. Поведенческие модели лидера. Стили лидерства	Развитие резонансных стилей лидерства
1.2.3.	Лидерство как инструмент решения творческих задач, которые стоят перед индивидом и организацией Ключевые задачи лидера на разных этапах развития организации. Функции лидера (Энергия-Вдохновение-Видение). Лидерский капитал. Работа с целями. Четыре источника жизненной силы	Суть лидерства. Анатомия лидерства. Механизмы потери энергии. Источники жизненной силы
1.2.4.	Харизматическое лидерство Подходы, определения, концепция. Принципы и инструменты формирования харизматической личности. Власть и влияние. Умение убеждать	Мотивы людей. Мотив власти. Мотив причастности. Мотив достижений

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Руководство и лидерство» составляет 6 академических часов.

6. Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.2.2.	Четыре основополагающих качества лидера	2
1.2.3.	Базовые компетенции стратегического лидера	2
1.2.4.	Принципы формирования харизматической личности	2
Итого:		6

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Каковы пять главных для меня ценностей в жизни?
2. Каковы в данный момент три мои самые важные жизненные цели?
3. Что вы всегда хотели делать (сделать), но боялись попробовать?

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации:

1. Кому принадлежит следующее определение лидерства «процесс влияния на групповую активность, направленный на достижение целей»?

1. Петерс и Остин
2. Стогдилл
3. Фрайдлер

2. Процесс управления общением и деятельностью членов группы, осуществляемый руководителем как представителем легитимной власти на основе правовых отношений и личностного влияния, характеризует

1. Формальное лидерство
2. Неформальное лидерство

3. Модель сложенной стратегии 7S Мак Кинзи включает взаимосвязь:

1. SharedValues
2. Stereotypes
3. Strategy
4. Systems
5. Structure
6. Skills,
7. Style
8. Staff

4. Основание влияния управленческого лидера:

1. Сила авторитета личности лидера
2. Статусная власть и сила санкционирующего воздействия приказов и распоряжений

5. Факторы успеха управленческого лидера

1. Способность фокусировать свою энергию и имеющиеся ресурсы на общие цели
2. Способность при необходимости идти на риск, конфликт и противостояние
3. Низкий порог чувствительности к переживаниям подчиненных
4. Склонность к нанесению им обид и запугиванию
5. Способность делегировать полномочия и создавать команды
6. Создание отношений сверхзависимости

6. К информационным ролям управленческого лидера относятся:

1. Монитор
2. Распространитель информации
3. Переговорщик
4. Держатель ресурсов

7. Ключевыми критериями системы управления персоналом MBORR являются:

1. Разработка моделей компетенций
2. Установление целей
3. Вовлечение работников
4. Оценка и контроль деятельности
5. Оплата за результаты

8. Директивный стиль лидерства – это

1. Направляющий, руководящий, управляющий, указующий, устанавливающий нормы и правила;
2. Объясняющий, разъясняющий и детализирующий, убеждающий;
3. Ободряющий, обнадеживающий, сотрудничающий;
4. Обязующийся наблюдающий, отслеживающий, выполняющий.

9. Какой стиль лидерства эффективен при средней степени готовности подчиненных к выполнению задачи?

1. Директивный
2. Продающий
3. Участвующий
4. Делегирующий.

10. Основные функции лидера:

1. Контроль и оценка
2. Определение направления
3. Объединение людей.
4. Мотивация и побуждение

11. С точки зрения теории ситуационного лидерства, какие характеристики подчиненных оказывают влияние на выбор стиля лидерства?

1. Мотивация к труду
2. Способности и профессиональная компетентность
3. Темперамент и принципы.

12. В каких случаях имеет место отношение лидерства?

1. Последователи осознают наличие некоторых потребностей, оптимальное удовлетворение которых возможно только благодаря поддержанию взаимодействия.
2. Лидер осознает потребность в осуществлении лидерства.
3. Все участники: и лидер, и последователи осознают потребности, оптимальное удовлетворение которых возможно только благодаря поддержанию взаимодействия

13. Сформулируйте основные ожидания последователей в отношении лидера

14. МОЮ руководителя - это

1. Совокупность личностных характеристик лидера.
2. Энергетический потенциал лидера.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия

Разбор кейсов на тему:

Деловые качества и личностные особенности на «языке» компетенций.

Нормативно – правовые документы

7.1. Основная литература

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. - 268 с
2. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М: Альпина Паблишер, 2023. – 264 с.
3. Адизес И. К. Развитие лидерства. – М: Альпина Паблишер, 2023. – 259 с.
4. Адизес И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов. – М: Альпина Паблишер, 2023. – 259 с.
5. Канди Винс. Иммуниет к выгоранию. Эмоциональный интеллект для продуктивной работы без срывов. Пер с англ. М.: МИФ, 2025.
6. Макей М., Дэвис М., Фаннинг П.. Как сказать. Главная книга по развитию коммуникативных навыков. Пер с англ. М.: МИФ. 2024
7. Чжун Цзявэй, Вэнь Я. Бизнес EQ. Как использовать эмоциональный интеллект для эффективного делового общения. Пер. с китай. М.: МИФ . 2024.

7.2. Дополнительная литература

1. Инновационные технологии управления человеческими ресурсами. Коллективная монография. Под ред. Корсаковой А.А. и Яхонтовой Е.С. М.: МЭСИ, 2012.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – Пер с англ. СПб: Питер, 2002.
3. Манфред Ке де Ври Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. – Пер с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003
4. Олсоп Р.Д 18 непреложных законов корпоративной репутации. Создание, защита и восстановление вашего самого ценного актива: Пер. с англ. М.: Вершина, 2006.
5. Ричард Л.Дафт. Уроки лидерства. М.Эксмо.2007
6. Современная образовательная среда и инновационное развитие корпораций. Коллективная монография под ред. Е.С.А. Яхонтовой. М.: Дело, 2014.
7. Шейн Э. Лидерство и организационная культура. – Пер с англ. СПб: Питер, 2002.
8. Яхонтова Е.С Развитие лидеров - условие делового успеха в экономике знаний // Кадровик, 2011, №5, с. 151-155.
9. Яхонтова Е.С Руководитель: спонсор или донор своей компании? О роли лидерства в системе управления персоналом // Бизнес образование, октябрь 2008.
10. Яхонтова Е.С Стратегическое лидерство // Менеджмент сегодня, №4, 2008, стр.338 – 343
11. Яхонтова Е.С. Жесткое и мягкое лидерство. // Генеральный директор, № 6, 2008.
12. Яхонтова Е.С. Корпоративные ценности и лидеры как фактор мотивации персонала // Корпоративная культура, №3 (23), 2014, с.174 -179.
13. Яхонтова Е.С. Новая парадигма лидерства в экономике знаний и кризис лидерства в России//Менеджмент сегодня, №2, март, 2011, с.66 – 78.
14. Яхонтова Е.С. SoftManagement или Управление отношениями в компании. М.: Экономика, 2010.

7.3. Интернет – ресурсы

www.koterinternational.com
<http://www.coaching.su>
<http://www.e-xecutive.ru/publications>
<http://www.personal-mix.ru>
<http://www.moscowbooks.ru>
<http://consulting.ru/>
<http://www.scorecard.ru/>
www.ibs.ru.
www.bscol.com.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает ключевые подходы и теории лидерства, ключевые задачи лидера на разных этапах развития организации, базовые компетенции стратегического лидера. Умеет определять и развивать свой лидерский потенциал. Владеет методами развития лидерских навыков

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:
доцент кафедры Менеджмента
ИБДА РАНХиГС, к.п.н.



Ю.Л. Линецкий

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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	8
7.1.	Нормативно – правовые документы	8
7.2.	Основная литература	8
7.3.	Дополнительная литература	8
7.4.	Интернет – ресурсы	8
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	9

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – освоить технологии управления результативностью персонала; отработать эффективные инструменты системного мышления руководителя и навыки решения задач с противоречием, разобрать конкретные ситуации и кейсы из рабочей практики.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Трудовые функции ПСК ¹	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Стратегическое видение и практические навыки управления сложными системами	Решать задачи с противоречием. Использовать технологии управления результативностью персонала	Практические навыки управления сложными системами. Решения задач с противоречием
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)² совершенствуются			
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды			

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	18	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) /	-	-

¹ - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции Г.

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (экзамен)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		36	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п¹	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование8				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование8				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.3.	Управление человеческими ресурсами	36	18		8	10			16									2 Э (Т)	ОПК-3 ПСК-1
1.3.1.	Управление результативностью персонала. Эффективные инструменты системного мышления руководителя	14	8		4	4			6										
1.3.2.	Навыки решения задач с противоречием	12	6		2	4			6										
1.3.3.	Решение актуальных рабочих задач руководителя	8	4		2	2			4										
	Итого:	36	18		8	10			16									2	

Э – экзамен; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.3.1.	Управление результативностью персонала. Принципы и особенности нелинейного мышления. Барьеры и их преодоление. Когнитивные искажения и их профилактика. Три уровня принятия управленческих решений (операционный, системный, стратегический). Три параметра операционного мышления. Выделение функции. Функциональный анализ. Принцип идеальности как вектор поиска малозатратных решений и основа функционального мышления	Три уровня принятия управленческих решений (операционный, системный, стратегический)
1.3.2.	Анализ ситуации и выделение противоречий. Противоречия, как инструмент инноваций и прорывных решений	Четыре способа решения задач с противоречием
1.3.3.	Системный уровень. Инструменты сильного системного мышления для решения управленческих задач. Определение контекстных полей для описания ситуации. Барьеры 3D видения руководителя и инструменты преодоления. Развитие метапозиции. Понятие «надсистема» и «многоэкранное мышление» для решения управленческих задач	Стратегический уровень. Три составляющие стратегического уровня мышления. Масштаб видения и выбор ключевой ставки. Стратегия, как направление. Стратегия, как способ движения. Линия времени для анализа системного и стратегического контекста

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» составляет 16 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.3.1.	Управление результативностью персонала. Эффективные инструменты системного мышления руководителя	6
1.3.2.	Навыки решения задач с противоречием	6
1.3.3.	Решение актуальных рабочих задач руководителя	4
Итого:		16

Задание по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» для самостоятельной работы:

Задача:

Предложить управленческие решения, повышающие эффективность деятельности персонала

организаций системы «Транснефть».

Задание.

1. Выделить и описать не устраивающую функцию в системе:
 - a. Функция избыточна
 - b. Функция недостаточна (либо отсутствующая)
 - c. Выполняется не регулярно
 - d. Выполняется «криво»
 - e. Функция вредная (нужно устранить)
 - f. Функция дорогая.
2. Сформулировать основной разрыв, либо проблему, либо противоречие.
3. Сформулировать задачу по улучшению функции (каков образ идеального результата?).
4. Сделать анализ ресурсов в системе и надсистеме (можно использовать «девятиэкранку», можно модель «время, пространство, структура, надсистема»).
5. Найти способ использования ресурса (как заставить его работать).
6. Предложить решение по достижению образа результата.

Результаты задания необходимо представить в виде слайдов.

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является экзамен в форме защиты задания (из п.5).

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

-

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации:

-

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия

Три группы для работы по теме «Три уровня принятия управленческих решений (операционный, системный, стратегический)».

Нормативно – правовые документы

-

7.1. Основная литература

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 268 с
2. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М: Альпина Пабlishер, 2023. – 264 с.
3. Адизес И. К. Развитие лидерства. – М: Альпина Пабlishер, 2023. – 259 с.
4. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум

для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 427 с.

5. Шаронов В., Дубовицкая Е. Устойчивое развитие. Как обеспечить рост бизнеса и создание долгосрочных ценностей. М.: Сколково бизнес ревью. 2025

7.2. Дополнительная литература

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2004
2. Беккер Б.Е., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. — М.: Вильямс, 2007.
3. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой в 2-х томах. М.: Дело, 2014.
4. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: НРРО, 2003.

7.3. Интернет – ресурсы

1. Россия 2025: От кадров к талантам. Исследование Бостонской консалтинговой группы, Сбербанк. М.: 2017. <https://www.bcg.com/ru-ru/>.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность,	Знает теорию принятия управленческих решений, управления результативностью персонала. Умеет самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает как сформировать стратегическое видение и практические навыки управления сложными системами. Умеет решать задачи с противоречием. Создавать мотивацию на саморазвитие. Владеет практическими навыками управления сложными системами и решения задач с противоречием

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:
кандидат психологических наук,
профессор-практик ИБДА РАНХиГС



С.В. Ублиев

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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	8
7.1.	Нормативно – правовые документы	8
7.2.	Основная литература	8
7.3.	Дополнительная литература	8
7.4.	Интернет – ресурсы	8
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	8

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: исследовать факторы эффективности командного взаимодействия; содействовать развитию компетенции командного игрока для каждого участника тренинга; обучить членов команды эффективным приемам групповой работы и технологиям командного взаимодействия.

Задачи дисциплины:

- сформировать у участников программы положительное эмоциональное поле и атмосферу взаимного сотрудничества.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Универсальные компетенции (УК) ¹ совершенствуются	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		6	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		24	

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п¹	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование⁸				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование⁸				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.4.	Построение эффективной управленческой команды	24	16		4	12			6									2 3 (Т)	УК - 3
1.4.1.	Современная команда: постановка задачи	4	4		1	3													
1.4.2.	Эффективная коммуникация в команде	6	4		1	3			2										
1.4.3.	Уровни командного взаимодействия	6	4		1	3			2										
1.4.4.	Построение эффективной команды	6	4		1	3			2										
	Итого:	24	16		4	12			6									2	

3 – зачет; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Построение эффективной управленческой команды – проводится в форме тренинга.

Для качественной проработки поставленных целей будут использоваться различные тренинговые инструменты:

- обучающие мини-лекции (не более 20% тренинга);
- различные виды самодиагностики (опросники, тесты, обратная связь, совместное обсуждение, экспертные оценки);
- командные упражнения;
- коммуникативные игры;
- совместный анализ, обсуждение, обратная связь и рефлексия.

Тренинг позволит слушателям ознакомиться с современными подходами и технологиями формирования управленческих команд; на практике исследовать ключевые факторы эффективности командного взаимодействия; содействовать формированию позитивного эмоционального поля, получить навыки успешной командной работы.

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.4.1.	Современная команда: постановка задачи. Определение команды, отличие команды от группы. Образ идеальной команды	Технологиями формирования управленческих команд
1.4.2.	Эффективная коммуникация в команде: базовые навыки эффективной коммуникации; умение слушать и слышать, решение коммуникативных задач, проработка внутренних установок; особенности мотивации в постоянных или временных командах; факторы, повышающие командную сплоченность; эффективное взаимодействие в команде	Командные роли
1.4.3.	Уровни командного взаимодействия: U-модель, Эмоциональный интеллект, Генеративный подход. Принятие командных решений в ситуации неопределенности. Идеальный командный игрок. Роль и задачи лидера в команде. Базовые лидерские качества. Стили лидерства	Ключевые факторы эффективности командного взаимодействия
1.4.4.	Инструменты формирования работоспособной команды. Постановка задач. Определение эффективных направлений деятельности команды. Выявление и согласование мотиваций членов команды. Определение общих ценностей для повышения уровня	Формированию позитивного эмоционального поля. Навыки успешной командной работы

	вовлеченности на персональном, командном и организационном уровне. Баланс инициативы и ответственности в деятельности команды	
--	---	--

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Построение эффективной управленческой команды» составляет 6 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.4.2.	Современные модели управления командой в процессе цифровой трансформации организации	2
1.4.3.	Факторы поддержания высокого уровня эффективности командной работы	2
1.4.4.	9 шагов построения эффективной команды	2
ИТОГО		6

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет по результатам тренинга.

Таблица 6

Баллы (выполнения заданий), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия

Задание. Построение эффективной коммуникации мультидисциплинарной команды.

7.1. Нормативно – правовые документы

-

7.2.Основная литература

1. Ленсиони П. Пять пороков команды. - Пер с англ. М.: МИФ, 2024
2. Глазырин И. Let's come together. Эффективная коммуникация внутри команды. М.: Альпина Pro. 2025.
3. Батырев М. Менеджмент во время шторма. 15 правил управления в кризис. М.: МИФ, 2023

7.1.Дополнительная литература

1. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. Пер с англ. М.:Смарт Ридинг. 2020.
1. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой в 2-х томах. М.: Дело, 2014.
2. Яхонтова Е.С. Soft Management или управление отношениями в компании. М.:Экономика. 2012.

7.2.Интернет – ресурсы

1. <https://www.7ya.ru/article/Metodika-raspredeleniya-rolej-v-komande/>
2. <https://trainingtechnology.ru/komandnye-rol-i-po-belbinu/>

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Знает стратегии работы в команде, правила постановки целей и их достижения. Умеет организовывать и руководить работой команды. Владеет навыками построения командной стратегии для достижения поставленной цели
--	---

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:
доцент кафедры Менеджмента
ИБДА РАНХиГС, к.п.н.



Ю.Л. Линецкий

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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	8
7.1.	Нормативно – правовые документы	9
7.2.	Основная литература	9
7.3.	Дополнительная литература	Ошибка! Закладка не определена.
7.4.	Интернет – ресурсы	9
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	10

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – повысить профессиональный уровень и эффективность руководителей в области нематериальной мотивации персонала, развить управленческие навыки мотивационного анализа. Отработать инструменты диагностики мотивации персонала.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Трудовые функции ПСК ¹	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Как личность руководителя влияет на мотивацию или ее отсутствие у персонала. Причин демотивации, способов их предотвращения	Определять ведущий тип мотивации сотрудников. Использовать нематериальную мотивацию для создания благоприятной рабочей атмосферы и для достижения тактических и стратегических целей компании	Владение инструментами мотивации сотрудников и создания условий эффективной работы персонала

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)	4 (ПЗ)	-

¹ - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Самостоятельная работа слушателя (СР)		6	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		16	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.5.	Мотивационный менеджмент	16	8		4	4			6									2 3 (Т)	ОПК-3
1.5.1.	Цели мотивирования персонала. Мотивации отдельного сотрудника. Мотивация команды.	4	2		2				2										
1.5.2.	Нематериальное мотивирование сотрудника.	4	2		2				2										
1.5.3.	Стратегическое мотивирование.	4	2			2			2										
1.5.4.	Навыки влияния руководителя.	2	2			2													
	Итого:	16	8		4	4			6									2	

3 – зачет; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.5.1.	Сущность понятий мотивирование и стимулирование. Цели мотивирования персонала. Экспресс-диагностика мотивации сотрудника в непосредственном общении с ним. Мотивация отдельного сотрудника и мотивация команды	
1.5.2.	Влияние личности руководителя и стилей управления на уровень мотивации персонала. Передача ответственности и полномочий как мотивирующий фактор. Средства повышения уровня готовности подчиненного выполнять поставленные задачи. Ошибки руководителей, препятствующих эффективному делегированию. Методы подачи бесконфликтной критики и обратной связи	
1.5.3.		Мероприятия, создающие и поддерживающие мотивационное пространство сотрудников. Постановка задач и распределение деятельности с учетом ведущей мотивации сотрудников
1.5.4.		Четыре навыка влияния. Ситуации применения. Особенности сотрудников и выбор способа влияния

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Мотивационный менеджмент» составляет 6 академических часов.

6. Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.5.1.	Цели мотивирования персонала. Мотивации отдельного сотрудника. Мотивация команды	2
1.5.2.	Нематериальное мотивирование сотрудника	2
1.5.3.	Стратегическое мотивирование	2
ИТОГО		6

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

-

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (ответов при опросе), %	Зачет	Требования к знаниям
1	2	3
50-100	«зачтено»	Слушатель уверенно отвечает на вопрос, аргументирует свою позицию
0-50	«не зачтено»	Слушатель не может ответить на поставленный вопрос, не владеет материалом

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия (вопросы для обсуждения)

1. Пять видов мотивации. Система нематериальной мотивации персонала
2. Идеальная мотивация. Инструменты развития
3. Смысл, как самый сильный мотиватор руководителя
4. Инструменты самомотивации

5. Инструменты профилактики демотивации сотрудников
6. Мотивационная беседа, алгоритм и особенности
7. Мотивационная беседа с опытным сотрудником

7.1. Нормативно – правовые документы

-

7.2. Основная литература

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. - 268 с
2. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М: Альпина Паблишер, 2023. – 264 с.
3. Адизес И. К. Развитие лидерства. – М: Альпина Паблишер, 2023. – 259 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Верещагина Л.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала.- Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2012.-152 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник.- М.: Экономист,2009.- 528 с.
3. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала.- К.:МАУП, 2010.- 244 с.
4. Занюк С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2011. – 351с.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.- СПб.: Изд-во Питер, 2008.-512 с.
6. Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. [электронный ресурс] - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2015. - 277 с. Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/969/40969>
7. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие [электронный ресурс] / Н.А. Лукьянова – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с.Режим доступа: <http://portal.tpu.ru/departments/kafedra/soc/metodic/Tab/MotMen.pdf>
8. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала.- М.:ИКЦ «МарТ»,2009.- 224 с.
9. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента.- М.:Тандем, 2010. - 352 с. 5.3..

Интернет – ресурсы

-

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное

дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает как личность руководителя влияет на мотивацию или ее отсутствие у персонала, причины демотивации, способы их предотвращения. Умеет определять ведущий тип мотивации сотрудников, использовать нематериальную мотивацию для создания благоприятной рабочей атмосферы и для достижения тактических и стратегических целей компании. Владеет инструментами мотивации сотрудников и создания условий эффективной работы персонала

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:
профессор кафедры корпоративного
управления факультета менеджмента
и инноватики Института управления
РАНХиГС, д-р социол. наук, профессор



Е.С. Яхонтова

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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.	Нормативно – правовые документы	8
7.2.	Основная литература	8
7.3.	Дополнительная литература	8
7.4.	Интернет – ресурсы	8
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	9

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – развитие компетенции, состоящей в способности формировать эффективную организационную культуру в контексте целей развития предприятия.

Задачи дисциплины:

- сформировать у слушателей теоретические знания и практические навыки формирования культуры;
- сформировать у слушателей теоретические знания и практических навыков оценки эффективности организационной культуры и ее совершенствования.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

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

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.6.	Трансформация организационной культуры	16	8		4	4			6									2 3 (Т)	ОПК-3
1.6.1.	Организационная культура как объект управления и фактор устойчивости организации. Типы организационных культур и факторы ее эффективности	4	2		2				2										
1.6.2.	Оценка эффективности организационной культуры	6	4		2	2			2										
1.6.3.	Разработка программы трансформации организационной культуры в поддержку инновациям	4	2			2			2										
	Итого:	16	8		4	4			6									2	

3 – зачет; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание дисциплины	
	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
1.6.1.	Организационная культура: функции и элементы. Значение общих ценностей. Типология организационной культуры. Составление профиля культуры	
1.6.2.	Оценка организационной культуры: сила и функциональность.	Программа действий по формированию и развитию организационной культуры
1.6.3.		Неэтичное поведение персонала: разновидности и причины. Методы и приемы противодействия неэтичному поведению

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Трансформация организационной культуры» составляет 6 академических часов.

6. Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
1.6.1.	Организационная культура как объект управления и фактор устойчивости организации. Типы организационных культур и факторы ее эффективности	2
1.6.2.	Оценка эффективности организационной культуры	2
1.6.3.	Разработка программы трансформации организационной культуры в поддержку инновациям	2
ИТОГО		6

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Организационная культура и корпоративная культура: в чем отличие?

2. Какова роль лидеров в формировании организационной культуры?
3. Типичные ошибки, которые совершают менеджеры в вопросах формирования и совершенствования организационной культуры?
4. Критерии для типологии культур по Камерону и Куину?
5. Как составить профиль организационной культуры своего предприятия?
6. В чем особенности инновационной культуры?
7. Какова роль внутренних коммуникаций в формировании и развитии культуры организации?
8. Культура преемственности и ее составляющие?
9. Эмоции и их роль в общении. Основные грани эмоционального интеллекта по Д. Гоулману.
10. Человекоцентричность и особенности современного этапа развития организационных культур.
11. С помощью каких действий можно способствовать росту самосознания сотрудников с целью формирования их готовности к сотрудничеству?
12. Какие ценности нужно культивировать в организации для поддержания сотрудничества с заинтересованными лицами и структурами и создания соответствующей атмосферы в коллективе?
13. Какие принципы управления способствуют и препятствуют поддержанию сотрудничества в организации?
14. Чем обусловлена этическая слепота?

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (ответов при опросе), %	Зачет	Требования к знаниям
1	2	3
50-100	«зачтено»	Слушатель уверенно отвечает на вопрос, аргументирует свою позицию
0-50	«не зачтено»	Слушатель не может ответить на поставленный вопрос, не владеет материалом

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия (вопросы для обсуждения)

1. Война за таланты среди компаний– это?
2. Какие инструменты способствуют принятию решений в ситуации этической дилеммы?
3. Какая модель организации менее всего способствует человекоцентричности культуры?
4. Кто в организации более всего отвечает за организационную культуру?
5. Какое влияние оказывают мифы и легенды на формирование организационной культуры?

7.1. Нормативно – правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (с таблицей изменений и с путеводителем по судебной практике). Москва: Проспект. – 2026. – 320 с.

7.2. Основная литература

1. Управление персоналом. – Москва: Топ-персонал, 2025, № 1. – 2025
2. Далио Р. Принципы. Пер с англ. М.: МИФ, 2024
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего. Пер с англ. М.: МИФ, 2023.

7.3. Дополнительная литература

1. Fischer, B. (2016, March 26). The leadership advantage of Bezos, Musk, Ma, and Zhang: An explorer's mindset. Forbes.
2. Hemerling, J., Kilmann, J., & Matthews, D. (2018, November 5). The head, heart, and hands of transformation. BCG Henderson Institute.
3. Kanter, R.M. (1999). The enduring skills of change leaders. Leader to leaders Summer, 15-22.
4. Kanter, R.M. (2011). Creating a supportive environment for innovation to flourish. HarvardBusinessSchool.
5. Джеён, Сонг Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна / СонгДжеён. - М.: Олимп-Бизнес, 2019.
6. Корпоративная культура и управление изменениями. - М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2020.
7. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой в 2-х томах. М.: Дело, 2014.

7.4. Интернет – ресурсы

1. <https://www.kotterinc.com/>
2. <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/transformation-in-uncertain-times-tackling-both-the-urgent-and-the-important?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=2f4eec37-70b0-4eb8-86cf-8c8643d42ed5&hctky=12136184&hlkid=64c9e9838f284421b5054a4bd9076cf4>
3. Change Management might be dead - Let's go and have a nice funeral (torbenrick.eu)
4. Emotional and rational case for organizational change (torbenrick.eu)
5. The iceberg that sinks organizational change (torbenrick.eu)
6. Employee resistance to organizational change (torbenrick.eu)/

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации

слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Код компетенции	Индикатор
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Знает и умеет самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:
Старший преподаватель
кафедры Менеджмента ИБДА РАНХиГС
профессор - практики



Л.М. Мосина

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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	8
7.1.	Нормативно – правовые документы	8
7.2.	Основная литература	8
7.3.	Дополнительная литература	8
7.4.	Интернет – ресурсы	9
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	9

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – развитие управленческой компетенции, состоящей в способности управлять организационными преобразованиями. Диагностика организационных проблем и определение уровня развития компетенций участников, разработка плана развития базовых компетенций руководителя.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Профессиональные компетенции (ПСК¹) формируются:

Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Современных теоретических и методологических подходов к выделению и развитию необходимых компетенций эффективного руководителя	Диагностировать организационные проблемы и определять уровень развития компетенций	Разработка плана развития базовых компетенций руководителя

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	2 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)	8	-
Контактная самостоятельная работа	-	-

¹ - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

слушателя (КСР)			
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		16	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.1.	Управление изменениями	16	6		4	2			8									2 3 (Т)	ПСК-1
2.1.1.	Диагностика организационных проблем. Основные корпоративные компетенции эффективного руководителя	6	2		2				4										
2.1.2.	Планирование развития компетенций – постановка конкретных целей	8	4		2	2			4										
	Итого:	16	6		4	2			8									2	

З – зачет; Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
2.1.1.	Анализ стратегии организации. Выделение приоритетов. Техника достижения результатов. Основные корпоративные компетенции эффективного руководителя: предвидение, гибкость, ориентация на достижения, принятие решений, организаторские навыки, коммуникативные навыки, делегирование и др.	<i>Деловая игра. Определяем компетенции, необходимые для менеджеров компании (организации)</i>
2.1.2.	Пять уровней выраженности навыков: лидерский, сильный, базовый, удовлетворительный, негативный. Влияние на успешность организации дефицита определенных компетенций и их избытка. Ловушки эффективности и советы, как из них выбираться (зависимость, утрата мотивации, эмоциональное истощение и др.). Выделение и развитие компетенций с учетом стратегических задач компании (организации)	<i>Деловая игра. Измеряем уровень выраженности компетенций</i>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление изменениями» составляет 6 академических часов.

6. Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
2.1.1.	Основные корпоративные компетенции эффективного руководителя	4
2.1.2.	Планирование развития компетенций – постановка конкретных целей	4
Итого:		8

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме защиты результатов полученного задания.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

-

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации

-

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия:

Разработать план развития необходимых компетенций для каждого участника

7.1. Нормативно – правовые документы

-

7.2. Основная литература

1. Канди Винс. Иммуниет к выгоранию. Эмоциональный интеллект для продуктивной работы без срывов. Пер с англ. М.: МИФ, 2025.
2. М. Макей, М. Дэвис, П.Фаннинг. Как сказать. Главная книга по развитию коммуникативных навыков. Пер с англ. М.: МИФ. 2024
3. Чжун Цзявэй, Вэнь Я. Бизнес EQ. Как использовать эмоциональный интеллект для эффективного делового общения. Пер. с китай. М.: МИФ. 2024.

7.3. Дополнительная литература

1. Манфред Ке де Ври Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. – Пер с англ. М.: Альбина Паблишер, 2003
2. Олсоп Р.Д 18 непреложных законов корпоративной репутации. Создание, защита и восстановление вашего самого ценного актива: Пер. с англ. М.: Вершина, 2006.
3. Ричард Л.Дафт. Уроки лидерства. М.Эксмо.2007
4. Современная образовательная среда и инновационное развитие корпораций. Коллективная монография под ред. Е.С.А. Яхонтовой. М.: Дело, 2014.
5. Шейн Э. Лидерство и организационная культура. – Пер с англ. СПб: Питер, 2002.
6. Яхонтова Е.С Развитие лидеров - условие делового успеха в экономике знаний // Кадровик, 2011, №5, с. 151-155.
7. Яхонтова Е.С Руководитель: спонсор или донор своей компании? О роли лидерства в системе управления персоналом // Бизнес образование, октябрь 2008.
8. Яхонтова Е.С Стратегическое лидерство // Менеджмент сегодня, №4, 2008, стр.338 – 343
9. Яхонтова Е.С. Жесткое и мягкое лидерство. // Генеральный директор, № 6, 2008.
10. Яхонтова Е.С. Корпоративные ценности и лидеры как фактор мотивации персонала // Корпоративная культура, №3 (23), 2014, с.174 -179.
11. Яхонтова Е.С. Новая парадигма лидерства в экономике знаний и кризис лидерства в России//Менеджмент сегодня, №2, март, 2011, с.66 – 78.
12. Яхонтова Е.С.SoftManagement или Управление отношениями в компании. М.: Экономика, 2010.

7.4. Интернет – ресурсы

www.koterinternational.com
<http://www.coaching.su>
<http://www.e-xecutive.ru/publications>
<http://www.personal-mix.ru>
<http://www.moscowbooks.ru>
<http://consulting.ru/>
<http://www.scorecard.ru/>

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочих программ дисциплин и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает современные теоретические и методологические подходы к выделению и развитию необходимых компетенций эффективного руководителя. Умеет диагностировать организационные проблемы и определять уровень развития компетенций. Владеет навыками разработки плана развития базовых компетенций руководителя

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ)»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»

Москва, 2026

Автор–составитель:

Руководитель консалтинговой компании
БИТЕК

 С.М. Ковалев

Содержание

1.	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	6
4.1.	Структура дисциплины (модуля)	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	9
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1.	Нормативно – правовые документы	Ошибка! Закладка не определена.
7.2.	Дополнительная литература	Ошибка! Закладка не определена.
7.3.	Интернет – ресурсы	Ошибка! Закладка не определена.
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	13

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью реализации программы является раскрытие содержания процессных технологий управления и их практического применения для совершенствования деятельности организации (подразделения).

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются			
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			
Профессиональные компетенции (ПСК²) совершенствуются			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Референтных моделей зрелости процессного управления; референтных моделей оценки систем управления; методов структурной декомпозиции процессов; принципов и методов трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов; международных стандартов в области управления процессами; принципов системного подхода; теории процессного управления	Согласование целей системы процессного управления организации; анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации; анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения	Владение современными методами управления на основе процессных технологий
Универсальные компетенции (УК)³ совершенствуются			
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника		
Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода,		

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

³ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

	вырабатывать стратегию действий
--	---------------------------------

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		14	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		24	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование ⁸				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.2.	Современные технологии процессного управления деятельностью организации (подразделения)	24	8		4	4			14									2 3 (Т)	ПСК-1 ОПК-4
2.2.1.	Система процессного управления организацией. От стратегических целей к процессам и организационной структуре. Элементы технологий процессного управления	4	2		2				2										
2.2.2.	Задачи, решаемые с помощью технологий процессного управления. Идентификация процессов организации	6	2		2				4										
2.2.3.	Разработка ключевых показателей процессов	6	2			2			4										
2.2.4.	Стоимостной анализ процессов. Реинжиниринг и совершенствование процессов	6	2			2			4										
	Итого:	24	8		4	4			14									2	

3 – зачет, Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.2.1.	Что дают процессные технологии современной организации? Что такое бизнес-процесс? Функциональные, процессные и матричные типы организационных структур. Как построить процессную систему управления организацией? Кто является ответственным за каждый процесс (владельцем бизнес-процесса)? Какова роль функциональных менеджеров в процессной организации? Система отчетности по бизнес-процессу. Выделение процессов организации. Разработка реестра основных, обеспечивающих и управленческих процессов. Назначение ответственного за каждый процесс (владельца процесса). Определение границ процессов Определение наиболее важных или ключевых показателей процессов, которые необходимо контролировать и улучшать. Описание и регламентация процессов. Анализ, улучшение и автоматизация процессов	
2.2.2.	Улучшение процессов: повышение результативности процессов; снижение затрат и рост эффективности процессов; уменьшение длительности процессов; повышение качества и уменьшение операционных рисков процессов. Прозрачность, контролируемость и управляемость организации, наведение порядка, реализация стратегии, поддержание роста. Построение эффективной организационной структуры и реструктуризация. Проектирование новых направлений деятельности и процессов. Унификация и тиражирование деятельности. Автоматизация деятельности и внедрение информационной системы Правильный подбор персонала, мотивация, уменьшение персонала зависимости. Регламентация. Высвобождение времени руководителей. Повышение эффективности работы персонала. Расчет стоимости процессов, себестоимости продуктов и услуг,	

	применение процессного бюджетирования. Основные, обеспечивающие и управленческие бизнес-процессы	
2.2.3.		Определение ключевых показателей бизнес-процессов – KPI(bp) на основе стратегии. Виды и взаимосвязь процессных показателей. Внешние и внутренние показатели. Показатели дохода, стоимости, времени, качества, результативности и эффективности процесса. Разработка ключевых показателей бизнес-процессов в формате BSC. Разработка корпоративных ключевых показателей. Разработка ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам. Показатели производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов. Разработка KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании. Определение целевых значений KPI и их балансировка. Введение в управление индексов удовлетворенности заинтересованных сторон
2.2.4.		В рамках-стоимостного анализа процессов решаются следующие подзадачи: исследование распределения затрат по функциям, а также выявление наиболее дорогостоящих функций с целью их первоочередной оптимизации; определение процессов, выполнение которых целесообразно осуществлять самостоятельно или наоборот, передать сторонним организациям, или определенным образом сочетать оба способа; проведение стоимостного моделирования процессов, с последующим определением оптимальной структуры процесса с наиболее низкой стоимостью

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Современные технологии процессного управления деятельностью организации (подразделения)» составляет 14 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
2.2.1.	Система процессного управления организацией. От стратегических целей к процессам и организационной структуре. Элементы технологий процессного управления	2
2.2.2.	Задачи, решаемые с помощью технологий процессного управления. Идентификация процессов организации	4
2.2.3.	Разработка ключевых показателей процессов	4
2.2.4.	Стоимостной анализ процессов. Реинжиниринг и совершенствование процессов	4
Итого:		14

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме тестирования.

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации:

- 1. Что является преимуществом функциональной оргструктуры перед продуктовой?**
 - а) Гибкость и адаптивность;
 - б) Низкие издержки;
 - в) Концентрация на результате;
 - г) Возможность управления сильно дифференцированной деятельностью.
- 2. Какая оргструктура более целесообразна для компании, которая имеет много различающихся продуктовых групп?**
 - а) Функциональная;
 - б) Продуктовая;
 - в) Рыночная;
 - г) Матричная.
- 3. Сколько ответственных за выполнение одного бизнес-процесса целесообразно назначить при построении оптимальной оргструктуры?**
 - а) 1;
 - б) Не более 3;
 - в) Не более 7;
 - г) Сколько угодно.
- 4. Какие действия позволяют сделать оргструктуру более плоской и мобильной?**
 - а) Повышение квалификации персонала и внедрение процессного управления;
 - б) Привлечение узких специалистов;
 - в) Жесткая централизация управления и повышение уровня принятия решений.
- 5. Какое утверждение из ниже перечисленных является НЕ правильным?**

- а) Бизнес-процесс состоит из функций;
- б) Бизнес-процесс является частью функции;
- в) Функция является частью бизнес-процесса;
- г) Функция может входить в различные бизнес-процессы.

6. Какой тип моделей нужно разработать на первом этапе совершенствования деятельности организации?

- а) «Как надо»;
- б) «Как должно быть»;
- в) «Как хочется»;
- г) «Как есть»;
- д) «Как будет».

7. Какая классификация бизнес-процессов чаще всего используется на практике?

- а) Классификация процессов на две группы: продуктивные и обеспечивающие;
- б) Классификация процессов на три группы: основные, обеспечивающие и процессы управления;
- в) Классификация процессов на четыре группы: основные, вспомогательные, процессы общего назначения и управления.

8. Какие бизнес-процессы создают добавленную ценность? Выберите вариант ответа.

- а) Основные бизнес-процессы;
- б) Обеспечивающие бизнес-процессы;
- в) Бизнес-процессы управления.

9. Какой из способов описания бизнес-процессов целесообразнее использовать для их анализа и оптимизации?

- г) Текстовые;
- д) Табличные;
- е) Графические;
- ж) Логические.

10. Какой элемент никогда НЕ используется на диаграмме процесса верхнего уровня?

- а) Информационные потоки;
- б) Материальные потоки;
- в) Логические операторы;
- г) Работы.

11. Что обозначают неподписанные стрелки между работами на диаграмме процесса нижнего уровня?

- а) Последовательность выполнения работ;
- б) Информационный поток;
- в) Материальный поток;
- г) Финансовый поток.

12. Какой метод сбора информации Вы бы выбрали, если требуется быстро собрать информацию по сквозному бизнес-процессу, в котором участвуют разные подразделения?

- а) Рабочие семинары;
- б) Интервью;
- в) Вопросники и анкеты;

г) Документы, существующие в организации.

13. Какая методология моделирования бизнес-процессов использует дорожки (Swimmer Lanes) для описания распределения ответственности?

- а) IDEF0;
- б) ARIS EPC;
- в) ARIS VAD;
- г) BPMN.

14. Что является первичным выходом бизнес-процесса?

- а) Побочный продукт процесса, который может быть востребован клиентами;
- б) Поток объектов, «инициирующих» запуск процесса;
- в) Потоки объектов, обеспечивающие нормальное функционирование процесса;
- г) Основной результат, ради которого существует процесс.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (выполнения тестовых заданий), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример задания для практического занятия:

Задание 1. Выбрать правильный вариант последовательности шагов построения организации:

- а) Бизнес-процессы => Оргструктура => Стратегия;
- б) Стратегия => Оргструктура => Бизнес-процессы;
- в) Стратегия => Бизнес-процессы => Оргструктура;
- г) Оргструктура => Бизнес-процессы => Стратегия.

7.1. Основная литература

1. Маслевич Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-019088-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084472>
2. Назарова О. Б. Моделирование бизнес-процессов: учебно-методический комплекс / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-9765-3700-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2091324>
3. Тавасиева З. Управление бизнес-процессами: учебник для вузов. Прометей, 2025 – 306с.
4. Хлевная Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах: монография / Е.А. Хлевная. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 289 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI

10.12737/monography_58f092bb11df16.86409704. - ISBN 978-5-16-012868-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2117173>

7.2. Дополнительная литература

1. Тельнов Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: Учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Федоров. - М.: Юнити, 2017. - 304 с.
2. Чукарин А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А.В. Чукарин. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 512 с.

7.3. Интернет – ресурсы

1. [https:// fast-standard.org/](https://fast-standard.org/) – Practical, structured design rules for financial modelling Version/ FAST Standard
2. Описание системы бизнес-моделирования и организационной проектирования Бизнес-инженер <http://www.betec.ru/index.php?id=18&sid=01>.
3. Раздел «Статьи» на веб сайт компании БИТЕК, подразделы: «Бизнес-процессы» и «Организационная структура»: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=01>.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Знает процессы проектной деятельности, современные практики управления. Умеет руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций Владение современными методами управления на основе процессных технологий
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает референтные модели зрелости процессного управления; референтные модели оценки систем управления; методы структурной декомпозиции процессов; принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов; международные стандарты в области управления процессами; принципы системного подхода; теории процессного управления Умеет согласовывать цели системы процессного управления организации; анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации; анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения Владение современными методами управления на основе процессных технологий
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА»

**ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор—составитель:

Директор Учебного центра повышения
квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и
специалистов ПАО «Транснефть»
дирекции «Высшая школа экономики»
Института управления РАНХиГС,
к.э.н., доцент



Г.С. Журавская

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	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
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	10

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование у слушателей системы знаний о состоянии и перспективах развития российского и мирового нефтегазового комплексов, роли нефти и газа в системе энергообеспечения современной экономики, организационно-экономической структуре и системе регулирования нефтяной и газовой промышленности на международном, национальном и региональном уровнях.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются			
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления			
Профессиональные компетенции (ПСК²) формирующиеся			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Особенностей функционирования нефтегазового комплекса в условиях неопределенности; изменений конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов, рынков производства и сбыта нефтепродуктов	Анализировать экономическую деятельность (подразделений) организаций	Владение методами и принципами формирования тарифов на услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов; навыками прогнозирования финансово-экономической деятельности организаций

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		22	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование8				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междоульное консультирование8				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.3.	Управленческая экономика	22	10		6	4			10									2 3 (Т)	ОПК-1 ПСК - 1
2.3.1.	Особенности функционирования нефтегазового комплекса. Изменение конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов, рынков производства и сбыта нефтепродуктов. Перспективы развития Компании «Транснефть»	8	4		2	2			4										
2.3.2.	Государственное регулирование тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам. Методы и принципы формирования тарифов	8	4		2	2			4										
2.3.3.	Цифровая трансформация нефтегазовых компаний	4	2		2				2										
	Итого:	22	10		6	4			10										

3 – зачет, Т – традиционная форма.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание дисциплины	
	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.3.1.	Энергетическая стратегия России на период до 2030 года. Оценка ситуации в нефтегазовой отрасли. Формирование новой стратегии развития ПАО «Транснефть» - диверсификация маршрутов внешних и внутренних поставок жидких углеводородов	Методы и принципы формирования тарифов
2.3.2.	Государственное регулирование тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам	Методология и практика определения тарифов на услуги по транспортировке нефти, нефтепродуктов и газа
2.3.3.	Законодательное обеспечение государственного регулирования транспортировки нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам. Нормативно-правовая база, определяющая правила и порядок государственного регулирования тарифов в системе магистрального трубопроводного транспорта	

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управленческая экономика» составляет 10 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./ количество часов в формате интенсива
2.3.1.	Изменение конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов, рынков производства и сбыта нефтепродуктов.	4
2.3.2.	Государственное регулирование тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам. Методы и принципы формирования тарифов	4
2.3.3.	Цифровая трансформация нефтегазовых компаний	2
ИТОГО		10

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме тестирования.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Раскройте сущность регулирования деятельности естественных монополий.
2. Охарактеризуйте современное состояние и перспективы развития нефтепроводного транспорта России. Значение системы магистрального трубопроводного транспорта нефти для экономики России.
3. В чем сущность государственного регулирования тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов?
4. Каким образом формируются тарифы на услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам?
5. Охарактеризуйте состав и структуру затрат в системе магистрального транспорта нефти и основные направления их снижения за счет внедрения инновационных технологий.
6. Зарубежный опыт установления тарифов.
7. Перспективы развития компании «Транснефть» в условиях изменения экономической среды.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (выполнения тестовых заданий), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерное задание для практического занятия

Задание 1. Опишите основные этапы и особенности использования факторного анализа в управлении операционной эффективностью нефтегазовых компаний.

Задание 2. Опишите макроэкономическую и социальную значимость трубопроводной системы Восточная Сибирь – Тихий океан.

7.1. Основная литература

1. Богатырева, М. В. Макро- и микроэкономика: учебник и практикум для вузов / М. В. Богатырева, А. Е. Колмаков, М. А. Колмаков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 424 с.
2. Экономика нефтегазовой отрасли. Учебник и практикум для СПО, 2-е изд. / О.Г. Колосова.- Москва: Издательство Юрайт, 2025.- 422 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Воронина М. В. Финансовый менеджмент: учебник / М. В. Воронина. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 384 с. - ISBN 978-5-394-05163-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2085558>
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: учебно-практическое пособие / А. Дамодаран. - 11-е изд., перераб. и доп. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 1316 с. - ISBN 978-5-9614-6650-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838938>
3. Левчаев П. А. Финансовый механизм и управленческий учет расхода производственных ресурсов компании: монография / П.А. Левчаев, В.И. Осипов. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 231 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_59e6ed14acf8b6.19361685. - ISBN 978-5-16-013187-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1149630>
4. Олькова А. Е. Финансовое моделирование инвестиционных проектов: учебно-методическое пособие / А. Е. Олькова. - Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 80 с. - ISBN 978-5-85006-237-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1405788>
5. Сериков П.Ю. В поисках источника финансирования. // Трубопроводный транспорт нефти, 2013 г.-№4.
6. Сериков П.Ю. В поисках источника финансирования. // Трубопроводный транспорт нефти. - 2013 г.-№4.
7. Сериков П.Ю. Принципы и практика формирования тарифов на услуги ОАО "АК "Транснефть": сетевой подход // "НефтьГазПраво". – 2010 г.-№ 4.
8. Сериков П.Ю. Регулирование и тарифы: теория и практика // Трубопроводный транспорт нефти. - 2004 г.-№11. с. 8-9. Сериков П.Ю. Об аспектах государственного регулирования естественных монополий, связанных с инфляцией и экономическим ростом // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, 2016. № 4, С.102-111.
9. Сериков П.Ю. О макроэкономической и социальной значимости трубопроводной системы Восточная Сибирь – тихий океан // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, 2016. №1, С.102-109.
10. Сериков П.Ю. Особенности оценки общественной эффективности инфраструктурных проектов ТЭК с учетом межотраслевых взаимодействий и

мультипликативных эффектов. М. – Антарес. – 2016. - 306 с.

11. Сериков П.Ю. и др. Оценка инвестиционных проектов с точки зрения общественной эффективности с учетом мультипликативных эффектов// Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов. – 2014. №3. С.108-115.

12. Сериков П.Ю. О налоговых поступлениях в бюджеты регионов РФ при реализации проектов строительства магистральных нефтепроводов // Нефть, газ и бизнес. -2014. №4. С.10-13.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает особенности функционирования нефтегазового комплекса в условиях неопределенности; изменений конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов, рынков производства и сбыта нефтепродуктов. Умеет анализировать экономическую деятельность (подразделений) организаций. Владеет методами и принципами формирования тарифов на услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов; навыками прогнозирования финансово-экономической деятельности организаций
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Знает способы решения профессиональных задач в экономической сфере. Умеет анализировать экономическую деятельность (подразделений) организаций. Владеет навыками прогнозирования финансово-экономической деятельности организаций

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

**Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ: РАЗРАБОТКА И АНАЛИЗ
ЭФФЕКТИВНОСТИ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор-составитель:

ведущий консультант компании
«Альт Инвест»



Е.И. Захарова

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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	9
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
7.1.	Нормативно – правовые документы	12
7.2.	Основная литература	12
7.3.	Дополнительная литература	13
7.4.	Интернет – ресурсы	14
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является обеспечение слушателей фундаментальными знаниями в области экономической оценки инвестиций, совершенствования управленческих компетенций, обеспечивающих эффективное осуществление инвестиционной деятельности в компании.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) ¹ совершенствуются			
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.			
Профессиональные компетенции (ПСК ²) совершенствуются			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Методов и критериев экономической оценки инвестиционных проектов	Оценивать риски при разработке и реализации инвестиционных проектов	Владения техникой управления инвестиционными проектами, включая оценку рисков

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	16	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	-

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (экзамен)	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		28	-

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное консультирование8				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.4.	Инвестиционные проекты: разработка и анализ эффективности	28	16		8	8			10									2 Э (Т)	ПСК-1 ОПК-4
2.4.1.	Типовые шаги проведения оценки показателей экономической эффективности инвестиционных проектов	8	4		2	2			4										
2.4.2.	Критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов	6	4		2	2			2										
2.4.3.	Оценка дисконтированных денежных потоков инвестиционного проекта	6	4		2	2			2										
2.4.4.	Анализ рисков инвестиционного проекта	6	4		2	2			2										
	Итого:	28	16		8	8			10									2	

Э – экзамен, Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.4.1.	Типология инвестиционных проектов. Инвестиционная стратегия компании, взаимосвязь с генеральной стратегией. Ценность фирмы и инвестиции. Понятие «инвестиционный проект». Стадии инвестиционного проекта.	Примеры инвестиционных проектов в нефтегазовом бизнесе. Принципы формирования и предварительной подготовки инвестиционных проектов. Макроэкономические предпосылки инвестиций в Российской Федерации
2.4.2.	Принципы разработки бюджета капиталовложений. Прогноз денежных потоков инвестиционного проекта. Структура денежного потока инвестиционного проекта. Принципы разработки денежного потока инвестиционного проекта. Определение релевантных денежных потоков. Уплата процентов и другие финансовые потоки. Оценка эффективности участия в проекте для каждого участника. Денежные потоки на проект, собственный капитал и заемный капитал	Практические примеры денежных потоков проектов в нефтегазовом бизнесе
2.4.3.	Учет фактора времени при оценке денежных потоков инвестиционного проекта. Процентные ставки и методы их вычисления. Факторы, определяющие ставку дисконтирования. Формула Фишера. Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) в качестве ставки дисконтирования. Определение стоимости собственных и заемных источников финансирования для публичных и частных компаний. Определение ставки дисконтирования на основе средневзвешенной стоимости капитала (WACC) для ПАО «Транснефть». Абсолютные и относительные показатели доходности. Взаимосвязь показателей рентабельности активов, оборачиваемости активов и рентабельности продаж	Оценка влияния оборачиваемости текущих активов и рентабельности продаж на эффективность использования активов. Взаимосвязь анализа ликвидности и рентабельности

2.4.4.	Критерии оценки инвестиционных проектов: чистая приведенная стоимость (Net Present Value), индекс рентабельности (Profitability Index), внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return), срок окупаемости (Discounted Payback Period). Особенности оценки проектов с неклассическими денежными потоками. Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR). Точка Фишера. Сравнение проектов с различными сроками реализации. Оценка терминальной стоимости инвестиционного проекта. Бюджетная эффективность инвестиционного проекта. Современные подходы к оценке и управлению инвестиционными проектами: Понятие реальных опционов. Виды реальных опционов. Методика реальных опционов. Управление временем и стоимостью проекта. Суть метода дисконтированных денежных потоков. Сфера применения. Порядок применения при оценке дисконтированных денежных потоков инвестиционного проекта. Виды денежных потоков. Прямой и косвенный методы расчета. Выявление факторов, оказывающих существенное влияние на показатели эффективности инвестиционного проекта. Методы оценки инвестиционных рисков. Качественные методы оценки инвестиционных рисков. Количественный анализ рисков инвестиционных проектов. Использование среднеекватрического отклонения, коэффициента вариации, VaR (value at risk). Анализ чувствительности, сценарный подход, имитационное моделирование. Анализ практических ситуаций по анализу рисков инвестиционных проектов	Практические примеры принятия решений по реализации инвестиционных проектов на основе всей совокупности показателей. Практический пример оценки инвестиционного проекта в нефтегазовом бизнесе. Практические примеры по оценке инвестиционных проектов с использованием реальных опционов в практике зарубежных нефтегазовых компаний. Практический пример по оценке инвестиционного проекта с помощью реальных опционов. Практическое применение метода дисконтированных денежных потоков. Расчет коэффициента дисконта. Сроки прогнозов. Расчет реверсии. Практикум по принятию решений в инвестиционной деятельности: Принятие инвестиционных решений в условиях ограниченного бюджета. Принятие решений о закупке/собственном производстве. Учет альтернативных издержек при принятии инвестиционных решений.
--------	--	--

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Инвестиционные проекты: разработка и анализ эффективности» составляет 10 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
2.4.1.	Инвестиционная деятельность как инструмент достижения стратегических целей компании, Планирование денежных потоков инвестиционного проекта. Временная стоимость денег	4
2.4.2.	Критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов	2
2.4.3.	Оценка дисконтированных денежных потоков инвестиционного проекта	2
2.4.4.	Анализ рисков инвестиционного проекта	2
Итого:		10

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является экзамен в форме тестирования.

Примерные тестовые задания для промежуточной аттестации

Выберете номер правильного ответа:

1. Какая из формул, указанных ниже, является корректной (укажите один правильный ответ)?

- a. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта + чистая приведенная стоимость (NPV);
- b. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта - чистая приведенная стоимость (NPV);
- c. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта / чистая приведенная стоимость (NPV);
- d. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта * чистая приведенная стоимость (NPV).

2. Почему для оценки экономической эффективности инвестиционного проекта недостаточно применять коэффициенты финансового анализа (укажите два правильных ответа)?

- a. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) отражают результаты деятельности компании только за исследуемый период;
- b. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) отражают интегральный результат инвестиционного проекта;
- c. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) не учитывают временную стоимость денег;

d. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) рассчитываются с учётом дисконтирования.

3. Какая стадия, входящая в инвестиционный план, поглощает максимальную сумму финансовых ресурсов в единицу времени (укажите один правильный ответ)?

- a. Предварительная;
- b. Подготовительная;
- c. Строительная (инвестиционная);
- d. Эксплуатационная.

4. Что можно отнести к оттокам компании, отражаемым в бюджете движения денежных средств (укажите все возможные варианты ответа)?

- a. Начисление заработной платы работникам;
- b. Учет арендной платы в общехозяйственных расходах компании;
- c. Начисление амортизации;
- d. Отнесение амортизации оборудования на себестоимость конкретной услуги компании;
- e. Выплаты за приобретенное оборудование;
- f. Выплаты поставщикам и подрядчикам;
- g. Выплата заработной платы;
- h. Начисление налогов.

5. Как определить операционный денежный поток (укажите один правильный ответ)?

- a. Операционная прибыль за минусом налога на прибыль + амортизация – изменение чистого оборотного капитала;
- b. Нераспределенная прибыль + дивиденды;
- c. Чистая прибыль + амортизация – изменение чистого оборотного капитала;
- d. Выручка – постоянные затраты – налог на прибыль.

6. Какая формула должна применяться для оценки ликвидационной стоимости при формировании денежного потока, если проект будет завершен после пяти лет эксплуатации, а используемое оборудование будет реализовано (один правильный ответ)?

a. Денежный поток от продажи основных средств за минусом возникающих обязательств по налогу на прибыль + возврат чистого оборотного капитал (NWC – net working capital);

b. Рыночный мультипликатор - $FCFF / Sales$ (Свободный денежный поток компании / Выручка);

c. Формула Гордона для бесконечного денежного потока: $FCFF_n * (1 + g) / (WACC - g)$, где g – темп прироста денежного потока в бесконечном периоде.

7. Определите, какой процент от выручки от реализации составляет чистый оборотный капитал (NWC), если известно:

• дебиторская задолженность прогнозируется на уровне 15% от выручки от реализации;

• кредиторская задолженность прогнозируется на уровне 10% от выручки от реализации;

• величина материально-производственных запасов прогнозируется на уровне 10% от выручки от реализации.

(укажите один правильный ответ):

- a. 35%;
- b. 15%;
- c. 10%;
- d. 20%.

8. Сокращение потребности в неденежном чистом оборотном капитале (NWC - net working capital) (укажите один правильный ответ):

- a. Увеличивает операционные денежные потоки;
- b. Уменьшает операционные денежные потоки;
- c. Не влияет на операционные денежные потоки;
- d. Снижает эффективность операционной деятельности.

9. Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта зависит от (укажите один правильный ответ):

- a. Срока окупаемости проекта;
- b. Величины ставки дисконтирования;
- c. Структуры денежного потока, соответствующего данному проекту;
- d. Всех перечисленных факторов.

10. Чему равна чистая приведенная стоимость (NPV – net present value) инвестиционного проекта, денежный поток по которому приведен в таблице 1 (укажите один правильный ответ)?

Год	1	2	3	4	5
Денежный поток, тысяч рублей	-1 000	-500	700	1 500	1 800

Ставка дисконтирования равна 12%.

- a. 1 181 тысяч рублей;
- b. 2 500 тысяч рублей;
- c. 988 тысяч рублей;
- d. 1 800 тысяч рублей.

11. Какое утверждение является верным по отношению к NPV (укажите один правильный ответ)?

- a. Должен не превышать x лет;
- b. Показывает соотношение дисконтированных денежных притоков и дисконтированных денежных оттоков;
- c. Показывает изменение стоимости компании в результате реализации инвестиционного проекта;
- d. Должен быть больше WACC.

12. Что такое анализ чувствительности (укажите один правильный ответ)?

- a. Изучение изменения ключевого показателя экономической эффективности проекта в связи с изменением каждого ключевого параметра внешней среды;
- b. Изучение изменения ключевого показателя экономической эффективности проекта в связи с изменением совокупности ключевых параметров;
- c. Выработка различных управленческих решений в зависимости от развития ситуации во внешнем окружении.

13. При оценке денежных потоков проекта в качестве ставки дисконтирования следует использовать показатель (укажите один правильный ответ):

- a. Средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC);
- b. Стоимости заемных источников (процентная ставка по кредитам);
- c. Значение финансового рычага;
- d. Рентабельности собственного капитала (ROE);

14. На какие виды подразделяются риски в зависимости от величины возможных потерь (укажите все возможные варианты ответа):

- a. Допустимый риск;
- b. Критический риск;

- c. Моделируемый риск;
- d. Страновой риск;
- e. Катастрофический риск.

Критерии оценки знаний и умений студентов по результатам экзамена.

«Отлично» – знание учебного материала в пределах программы; логичное, последовательное изложение вопроса с опорой на разнообразные источники с использованием знаний других дисциплин; определение своей позиции при раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме; показ значения разработки данного теоретического вопроса для практической деятельности.

«Хорошо» – знание учебного материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на базовую и обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практической деятельности; теоретическое обоснование выполнения практического задания.

«Удовлетворительно» – знание учебного материала в пределах программы на основе изучения какого-либо одного подхода к рассматриваемой проблеме; умение применять имеющиеся знания при решении практических заданий без должного обобщения.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Примерный перечень заданий для практических занятий

Задание 1. Оцените денежный поток по основной /операционной деятельности компании (OCF), если ее исходные данные следующие: прибыль до вычета процентов и налогов (EBIT) составила 300 рублей; проценты по заемным средствам - 200 рублей; налог на прибыль - 50 рублей; прирост чистого оборотного капитала (NWC) - 200 рублей; капитальные затраты - 400 рублей; амортизация - 1000 рублей; дополнительное заимствование - 300 рублей.

При ответе на вопрос используйте формулу на основе корректировки NOPAT (чистой операционной прибыли после налогообложения).

Операционный денежный поток компании равен (укажите один правильный ответ).

7.1. Нормативно – правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025)

7.2. Основная литература

1. Анализ и финансовое моделирование инвестиционных проектов. (Магистратура). Учебник. / Сергей Владимирович Музалев, Ефимова Ольга Владимировна / Электронная книга. КноРус. - 2024

2. Жданов И.Ю., Жданов В.Ю. Инвестиционная оценка проектов и бизнеса. Учебное пособие. / Изд-во Проспект. – 2024. – 120 с.

3. Касьяненко, Т. Г. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 560 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17411-3. — Текст: электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562744> (дата обращения: 25.03.2025).

4. Кузнецов, Б. Т. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для вузов / Б. Т. Кузнецов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 363 с.

5. Кузнецов, Б. Т. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для вузов / Б. Т. Кузнецов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02215-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560308> (дата обращения: 25.03.2025).

6. Рахмеева И. И. Оценка регулирующего воздействия: методические основы, подходы к анализу типовых проектов и лучшие практики: учебно-практическое пособие / И.И. Рахмеева. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 190 с. — (Высшее образование: магистратура). - ISBN 978-5-16-111330-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1977018>

7. Румянцева, Е. Е. Инвестиционный анализ : учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 281 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10389-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562209> (дата обращения: 25.03.2025).

8. Сироткин С. А. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 274 с. — (Высшее образование: бакалавриат). — DOI 10.12737/1014648. - ISBN 978-5-16-015018-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843555>

9. Управленческий учет и финансы. — Москва: Гребенников, 2024, N 1. — 2024.

10. Чараева М. В. Финансовый менеджмент. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. — 2025. 248 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Сериков П.Ю. О макроэкономической и социальной значимости трубопроводной системы Восточная Сибирь – тихий океан // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, 2016 г. №1, С.102-109.

2. Липсиц, И.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в ПАО «Газпром». Руководство, Корпоративное управление, Управление рисками. <http://www.gazprom.ru/about/management/corporate-governance> (дата обращения: 12.08.2014 г).

3. Марголин А. М. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник / А.М. Марголин; РАНХиГС при Президенте РФ. - М.: Экономика, 2018 г. - 334 с.

4. Сериков П.Ю. и др. Оценка инвестиционных проектов с точки зрения общественной эффективности с учетом мультипликативных эффектов// Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов. – 2014 г. №3. С.108-115.

5. Сериков П.Ю. О налоговых поступлениях в бюджеты регионов РФ при реализации проектов строительства магистральных нефтепроводов // Нефть, газ и бизнес. - 2014 г. №4, С.10-13.

6. Сериков П.Ю. Об аспектах государственного регулирования естественных монополий, связанных с инфляцией и экономическим ростом // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, 2016 г. № 4, С.102-111.

7. Сериков П.Ю. Особенности оценки общественной эффективности инфраструктурных проектов ТЭК с учетом межотраслевых взаимодействий и мультипликативных эффектов. М. – Антарес. – 2016 г. - 306 с.

8. Сериков П.Ю. Особенности учета рисков инвестиционных проектов строительства магистральных нефтепроводов //Нефть, газ и бизнес. -2014 г. №1. С.11-18.

9. Сериков П.Ю. Практика государственного регулирования субъектов естественных монополий: необходимость перехода к системному подходу с учетом выхода на траекторию экономического роста // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, 2016 г. № 6, С.82-91.

10. Управление инвестиционной деятельностью в регионах Российской Федерации: монография / О.Ф. Быстров [и др.]; Институт управления и права. - М.: ИНФРА-М, 2017 г. - 357 с.

11. Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски: Оценка, управление, портфель инвестиций [Электронный ресурс]: / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. — Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2014 г. — 544 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56365 — Загл. с экрана.

7.4. Интернет – ресурсы

1. www.minfin.ru - Министерство финансов российской Федерации. Официальная информация министерства. Отчетность об исполнении Федерального бюджета РФ. Нормативные и методические материалы

2. www.moex.ru – Московская биржа. Аналитические и информационные материалы по торгам акциями и облигациями корпораций.

3. www.koob.ru - Электронная библиотека. Экономическая и юридическая литература, новинки. Специальные периодические издания.

4. www.akm.ru - АК&М – информационно-аналитическое агентство. Описание продуктов и услуг: базы данных, бюллетени, рейтинги, новости.

5. www.finam.ru - «Финмаркет» - информационное агентство. Аналитические статьи, новости. Полный спектр экономической информации.

6. www.finam.ru - Финанс – аналитик. Комментарии к событиям в экономике. Форумы и конференции.

7. www.skrin.ru – СКРИН – организация уполномоченная ФСФР на осуществление распространение информации раскрываемой на рынке ценных бумаг

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает методы и критерии экономической оценки инвестиционных проектов. Умение оценивать риски при разработке и реализации инвестиционных проектов. Владение техникой управления инвестиционными проектами, включая оценку рисков
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Знает процессы инвестиционной проектной деятельности, современные практики управления. Умеет руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНИЕ НЕФТЕГАЗОВЫМИ ПРОЕКТАМИ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:

доцент кафедры финансовых рынков,
технологий и регулирования Института
управления РАНХиГС, к.э.н., доцент



В.Н. Сивокоз

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	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	8
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
	Пример практического задания на практическом занятии.....	10
7.1.	Нормативно – правовые документы	10
7.2.	Основная литература	10
7.3.	Дополнительная литература	11
7.4.	Интернет – ресурсы	11
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ	

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины - изучить методологию и технологию проектного менеджмента.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Общепрофессиональные компетенции (ОПК) ¹ совершенствуются			
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.			
Профессиональные компетенции (ПСК ²) формируются			
Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Теоретических и методических аспектов управления нефтегазовыми проектами нового строительства, реконструкции и технического перевооружения	Пользоваться стандартами и принципами управления портфелем, программой и проектами на различных этапах жизненного цикла в условиях неопределенности и рисков	Владения современными методами управления проектной деятельностью; навыками применения адаптивных моделей в управлении нефтегазовыми проектами, методов мониторинга и контроля на основе управления освоенным объемом и освоенной длительностью

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10	-

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

² - Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенные трудовые функции G.

лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		14	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	(час.)		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26	-

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

[illegible]

З – зачет, Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
2.5.1.	жизненный цикл управления программой (формулирование программы, определение управление программой и технических условий, получение выгод, завершение программы)	
2.5.2.		Оценка выгод от реализации программы с помощью экспертных методов
2.5.3.		
2.5.4.	Стратегии управления рисками проекта. Детерминированные и вероятностные модели оценки рисков проектов	

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление нефтегазовыми проектами» составляет 14 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
2.5.1.	Основные группы процессов управления проектом (инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, завершения)	4
2.5.2.	Основные области управления проектом (содержанием, стоимостью, расписанием, качеством, ресурсами, рисками, заинтересованными сторонами)	2
2.5.3.	Календарно-сетевое планирование проекта: построение календарного плана и оптимизация Сетевые модели проекта, оптимизация сетевых моделей. Двойная сетевая модель распределения ресурсов в проект	4
2.5.4.	Управление командой проекта (развитие проектной команды в течение жизненного цикла проекта)	4
Итого:		14

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Примерные вопросы для промежуточной аттестации

Вопросы для опроса и обсуждения

- Каковы базовые понятия управления портфелем?
- Как формируется портфель проектов в компании?
- Перечислите процессы выравнивания и мониторинга и контроля портфеля.
- Каковы базовые понятия управления программой?
- Как формируется программа?
- Перечислите процессы управления программой.
- Как разработать сетевой график?
- Как определить критический путь?
- Что такое ресурсное планирование?
- Виды сетевых графиков
- Какие задачи решаются на каждом из этапов планирования проекта?
- Как формируется структура разбиения работ?
- Какие виды ресурсов существуют в проекте?
- Каковы функции потребления и наличия ресурсов проекта?
- Каковы принципы управления стоимостью проекта?
- Как оценить стоимость проекта?
- Что такое бюджет проекта?
- Как контролировать стоимость проекта?
- Каковы методы мониторинга и контроля?
- Дайте характеристики основных методов мониторинга и контроля?
- Для чего применяются методы мониторинга и контроля для проектов, разбиваемых на фазы?

- Каковы разновидности рисков нефтегазовых проектов?
- Дайте характеристики методов оценки рисков нефтегазовых проектов?
- Какие методы применяются для оценки влияния взаимосвязанных рисков?

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример практического задания на практическом занятии

Задание по портфелю – Пример портфеля компании ПАО "Транснефть"

- 1.Определить портфель.
- 2.Найти виды необходимых стратегий.
- 3.Определить ограничения и допущения портфеля.
- 4.Определить основные параметры портфеля.
- 5.Определить критерии принятия портфеля.
- 6.Определить участников портфеля.

Задание по проекту – Пример программы в компании ПАО "Транснефть"

- 1.Определить программу.
- 2.Как выбираются проекты для программы?
- 3.Определить ограничения и допущения программы.
- 4.Определить основные параметры программы.
- 5.Определить критерии приемки программы.
- 6.Определить участников программы.

Задание по проекту

- 1.Построить ресурсные профили проекта для раннего и позднего начала работ.
- 2.Провести выравнивание загрузки ресурсов проекта.
- 3.Сформировать смету проекта.
- 4.Построить календарь финансового обеспечения проекта.
- 5.Провести анализ стоимости проекта по модели время/стоимость.

Задание по проекту

- 1.Постройте матрицу рисков для нефтегазового проекта.
2. Постройте матрицу фаз и рисков для проекта нефтепроводного транспорта.

7.1. Нормативно – правовые документы

-

7.2. Основная литература

1. Кузнецова Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561329> (дата обращения: 20.03.2025).
2. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития: монография / О. Н. Ильина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2024 - 214 с.

3. Стандарт управления проектами и руководство к своду знаний по управлению проектом (РУКОВОДСТВО РМВОК - Седьмое издание, Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI), 2021,- 277 с.

4. Управление проектами. Фундаментальный курс: учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.]; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2023 - 798, [1] с.

7.3. Дополнительная литература

1. Борисова, О. В. Инвестиции : учебник и практикум для вузов / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 482 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17337-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566384> (дата обращения: 20.03.2025).

2. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA: Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2006 г. (Раздел 3).

3. Горбашко, Е. А. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568979> (дата обращения: 20.03.2025).

4. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560386> (дата обращения: 20.03.2025).

5. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами: полный курс MBA. – М.: Издательство Олимп-Бизнес, Серия Проектная практика, 2017 г. – 552 с.

6. Разу М.Л. под ред. и др. Управление проектом [Электронный ресурс]: основы проектного управления: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Гос. и муниципальное упр.", "Маркетинг", "Упр. персоналом", "Упр. инновациями", "Нац. экономика" / [М. Л. Разу и др.]; под ред. М. Л. Разу; Гос. ун-т упр. - 4-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2015 г. - 756 с.

7. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559736> (дата обращения: 20.03.2025).

8. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - 9-е изд., стер. - Москва: Изд-во Омега-Л, 2013 г. - 959 с.

7.4. Интернет – ресурсы

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение. Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает теоретические и методические аспекты управления нефтегазовыми проектами нового строительства, реконструкции и технического перевооружения; Умеет пользоваться стандартами и принципами управления портфелем, программой и проектами на различных этапах жизненного цикла в условиях неопределенности и рисков; Владеет современными методами управления проектной деятельностью; навыками применения адаптивных моделей в управлении нефтегазовыми проектами, методов мониторинга и контроля на основе управления освоенным объемом и освоенной длительностью
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Знает процессы управления нефтегазовыми проектами. Умеет руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

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

**Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ПРАКТИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ
ПРОБЛЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:

консультант по управлению и
организационному развитию



А.М. Иванов

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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	10
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	10

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является совершенствование психологических навыков руководства персоналом.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Универсальные компетенции (УК) ¹ совершенствуются	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

Трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Основ психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений; психологически обоснованных технологий управления конфликтами в организации	Оценивать и использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения конструктивного делового взаимодействия; применять технологии преодоления конфликтных ситуаций	Принятия психологически обоснованных управленческих решения

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	16	-

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (Л)	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8 (ПЗ)	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	-
Контактная самостоятельная работа слушателя (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	2 (зачет)	-
	час		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		28	-

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3.1	Психология управления персоналом. Практическое решение проблем в организации	28	16		8	8			10									2 3 (Т)	ПСК – 1 УК-4
3.1.1.	Технология профайлинга «7 Радикалов»	8	6		4	2			2										
3.1.2.	Психология руководства и подчинения	10	6		2	4			4										
3.1.3.	Психология управления конфликтами	8	4		2	2			4										
	Итого:	28	16		8	8			10									2	

З – зачет, Т - с применением традиционных технологий

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание дисциплины	
	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
3.1.1.	Технология профайлинга «7 Радикалов». Характер и мотивы поведения людей. Базовые принципы визуальной диагностики характера. Выявление ведущих мотивов поведения человека. Технология экспресс- оценки психологического профиля	Практика углубленной оценки психологического профиля
3.1.2.	Психологические характеристики персонала. Лояльность персонала. Субординация как основа отношений руководство-подчинение. Оценка профессионально-деловых характеристик работников. Психологические основы разделения подчиненных на «сильных» и «слабых» исполнителей. Потери от «слабых исполнителей». Построение системы взаимодействия с подчиненными. Формирование отношения к подчиненным	Типология подчиненных. Эффективные приемы воздействия на различные типы подчиненных
3.1.3.	Выбор стратегии поведения в конфликте. Анализ глубинных интересов противоборствующих сторон. Технология сближения противоположных позиций. Стратегии разрешения и предупреждения конфликтов. Выявление истоков поведения человека, положительных намерений и создание атмосферы доверия и сотрудничества. Технология быстрого принятия правильных решений – развитие интуиции	Психологическое «Айкидо» - работа в ситуации отказа, грубости, несогласия

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Психология управления персоналом. Практическое решение проблем в организации» составляет 10 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
3.1.1.	Позиционная безопасность руководителя	2
3.1.2.	Содержание взаимных требований руководителя и подчиненных	4
3.1.3.	Подготовка аргументов для убеждения	4
Итого:		10

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Требования, предъявляемые к руководителю.
2. Индивидуальный стиль руководства.
3. Содержание и специфика основных этапов управленческой деятельности.
4. Психологические характеристики персонала.
5. Психологические принципы при подборе, оценке, развитии и мотивации персонала.
6. Лояльность персонала.
7. Содержание взаимных требований руководителя и подчиненных.
8. Психологические основы разделения подчиненных на «сильных» и «слабых» исполнителей.
9. Правила построения системы взаимодействия с подчиненными.
10. Типология подчиненных.
11. Эффективные приемы воздействия на различные типы подчиненных.
12. Правила подготовки персонала к изменениям.
13. Поведение персонала при реорганизационных изменениях.
14. Общие психологические закономерности восприятия изменений: реакция человека на кризисную ситуацию.
15. Формы деструктивного поведения персонала при организационных изменениях.
16. Прогнозирование социальных последствий реструктуризации.
17. Оценка готовности персонала к изменениям.
18. Роль руководителя в кризисных условиях управления.
19. Управленческая концепция осуществления изменений. Мотивация участников.
20. Пути оптимизации делового взаимодействия в системе управления.
21. Природа и источники конфликта.
22. Конструктивная и деструктивная функции противоборства

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной

аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (рейтинговая оценка), %	Зачет
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример практического задания для практического занятия

Задание 1. Заполните таблицу в соответствии с вашей практической работой:

ОЦЕНКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ (Р. Бейлз)

Область позитивных эмоций	1. Выражение солидарности, повышение статуса другого человека, оказание помощи, вознаграждение.	
	2. Снятие эмоционального напряжения, шутка, смех, выражение удовлетворения.	
	3. Согласие, понимание взаимодействия, уступчивость.	
Область решения проблем	4. Предложение совета, направления мысли при сохранении автономии партнерства	
	5. Выражение своего мнения, оценивание, анализ.	
	6. Ориентация членов группы.	
Область постановки проблем	7. Просьба дать информацию, повторить, подтвердить.	
	8. Просьба сообщить мнение, оценить, проанализировать.	
	9. Просьба указать направление, возможный способ действий.	
Область негативных эмоций	10. Возражение, пассивное неприятие, отказ в помощи.	
	11. Выражение эмоционального напряжения, уклонение.	
	12. Проявление антагонизма, подрыв статуса другого человека, самозащита, домогательство признания	

7.1. Основная литература

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 382 с.
2. Адизес И. К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. — М: Альпина Паблишер, 2023. — 264 с.
3. Адизес И. К. Развитие лидерства. — М: Альпина Паблишер, 2023. — 259 с.
4. Адизес И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов. — М: Альпина Паблишер, 2023. — 260 с.

5. Волкогонова О. Д. Управленческая психология: учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2023. — 352 с. - ISBN 978-5-8199-0158-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2012580>

7.2. Дополнительная литература

1. Психология руководства и подчинения / В. В. Скворцов. - Москва: Дело, 2019. — 206 с.
2. Психология менеджмента. Теория и практика. Учебник для бакалавров., Научная школа: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва), Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А. Подробнее., Страниц: 368.Год: 2016 / Гриф УМО ВО, <http://www.biblio-online.ru/book/F4FF3654-B0C6-423F-A48A-5DCA23E51DBC>.
3. Руденко А.М. Управленческая психология / А.М. Руденко – Ростов н/Д: Феникс, 2010.
4. Психология и этика делового общения. Учебник и практикум для академического бакалавриата, Научная школа: Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Подробнее. Страниц: 463., Год: 2016 / Гриф УМО ВО, <http://www.biblio-online.ru/book/46235BA1-5CBF-4511-BDEA-5B7204B0BB22>
5. Теория организации и организационное поведение. Учебник для магистров. Научная школа: Государственный университет управления (г. Москва), Громова О.Н. - Отв. ред., Латфуллин Г.Р. - Отв. ред., Райченко А.В. - Отв. ред., Подробнее., Страниц: 471., Год: 2016 / Гриф УМО ВО, <http://www.biblio-online.ru/book/5C0E0937-89C3-4407-AF75-81AA7F90BB67>.
6. Управленческая психология. Учебник для СПО., Научная школа: Российский государственный гуманитарный университет (г. Москва), Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А., Страниц: 368.,Год: 2016 / Гриф УМО СПО, <http://www.biblio-online.ru/book/F9C55074-5E89-4E07-9AF1-6068BFC5C878>

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция	Индикатор
-------------	-----------

(код, содержание)	
ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Знает основы психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений; психологически обоснованные технологии управления конфликтами в организации; Умеет оценивать и использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения конструктивного делового взаимодействия; применять технологии преодоления конфликтных ситуаций; Владеет навыком принятия психологически обоснованных управленческих решения
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	Знает современные коммуникативные технологии. Умеет применять современные коммуникативные технологии. Владеет навыками эффективной коммуникации.

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

**Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕГОВОРОВ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:

консультант по управлению и
организационному развитию



А.М. Иванов

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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	7
7.1.	Нормативно – правовые документы	8
7.2.	Основная литература	8
7.3.	Дополнительная литература	8
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	8

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является совершенствование навыков, необходимых для эффективного ведения переговоров, обучение техникам психологической защиты в ситуациях высокого эмоционального напряжения.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Универсальные компетенции (УК) ¹ совершенствуются	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

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

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, междомдульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3.2.	Современные технологии переговоров	12	6		4	2			4									2 3 (Т)	УК-4
3.2.1.	Технология принципиального ведения переговоров. Техника воздействия, достижение преимуществ	2	2		2														
3.2.2.	Способы ведения переговоров в неблагоприятных условиях. Манипуляции - виды, признаки, защита	4	2		2				2										
3.2.3.	Методы противостояния манипуляции со стороны окружающих	4	2			2			2										
	Итого:	12	6		4	2			4									2	

3 – зачет, Т – традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
3.2.1.	Подготовка к переговорам. Разработка концепции переговоров. Социально-психологическая подготовка. Этапы переговоров: представление позиций, уточнение позиций, торг, заключение соглашения. Оценка намерений и целей партнера. Активное слушание – источник информации. Определение стратегии переговоров. Тактики воздействия: позиционный нажим, психологическая борьба, приемы «нечестной игры»	
3.2.2.	Способы ведения переговоров в неблагоприятных условиях. Приемы защиты занимаемой позиции и воздействия на сильного противника. Манипуляции: виды, признаки, защита. Эффективное завершение переговоров	
3.2.3.		Возражения - истинные и ложные, причины и способы нейтрализации. Жёсткие переговоры. Отличие жёстких переговоров от обычных. Схема поведения в жёстких переговорах

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Современные технологии переговоров» составляет 4 академических часа.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
3.2.2.	Невербальное общение: о чём важном не говорит собеседник	2
3.2.3.	Эффективное завершение переговоров	2
Итого:		4

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

Промежуточной аттестацией по дисциплине является зачет в форме опроса.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации:

1. Почему стороны идут на переговоры
2. Приведите определение деловым переговорам.
3. Назовите составляющие переговорного процесса и дайте их краткую характеристику.
4. Функции деловых переговоров.
5. Типология деловых переговоров.
6. Что понимается под технологией ведения деловых переговоров.
7. Назовите основные элементы деловых переговоров.
8. Основные характеристики деловых переговоров.
9. Этапы деловых переговоров.
10. Технология и этика ведения деловых переговоров.
11. Назовите типичные модели поведения на деловых переговорах и дайте их краткую характеристику.
12. Перечислите критерии для выбора моделей поведения участников переговорного процесса.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка
1	2
50-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример практического задания для практического занятия

Рассмотрим «ТЕХНИКУ ДИАГНОСТИКИ»

Упоминание о собственных недостатках	вызывает откровенность собеседника в раскрытии собственных негативных черт
Доведение до крайности положительной характеристики партнера	вызывает желание восстановить равновесие демонстрацией своих недостатков
Вызов спора	отслеживаются особенности поведения собеседника, которые могут проявиться при обсуждении основного вопроса
Высказывание сомнений (указать на противоречия в суждениях; несоответствие высказываний и поведения)	заставляет раскрыть позицию и личностные особенности
Диагностический вопрос о личностных свойствах других людей	выявляет отношение партнера к этим качествам, их «желаемость» для партнера

7.1. Нормативно – правовые документы

1. <https://znanium.com/catalog/document?id=379373>
2. <https://znanium.com/catalog/document?id=293952>

7.2. Основная литература

1. Скворцов В.В. Психология руководства и подчинения. Издательство: Дело. 2019. - 208 с.

7.3. Дополнительная литература

1. <https://znanium.com/catalog/document?id=377585>
2. <https://znanium.com/catalog/document?id=365179>

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение. Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	Знает современные коммуникативные технологии. Умеет применять современные коммуникативные технологии в процессе переговоров. Владеет навыками эффективной коммуникации.

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

**Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ТЕХНИКА ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор–составитель:

Школа профессора Кулешова,
руководитель, доктор филологических наук,
профессор



В.В. Кулешов

Содержание

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
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	7
7.1.	Нормативно – правовые документы	7
7.2.	Основная литература	7
7.3.	Дополнительная литература	7
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	8

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – освоить приемы и навыки публичной речи в рамках деловой бизнес-презентации; развить три канала восприятия речи; проанализировать структуру личности с точки зрения ее речевых аспектов; освоить иллюстративные и риторические жесты; ознакомиться с базовыми элементами исполнительского мастерства; освоить навыки подготовки публичного выступления.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Универсальные компетенции (УК) ¹ совершенствуются	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

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

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование ⁸				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное, групповое, межмодульное				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3.3.	Техника публичных выступлений	20	8		4	4			10									2 3 (Т)	УК-4
3.3.1.	Культура речи в структуре профессиональной компетентности руководителя	4	2		2				2										
3.3.2.	Освоение техники индивидуальных и групповых дебатов	8	4		2	2			4										
3.3.3.	Подготовка речи. Финальное выступление перед аудиторией	6	2			2			4										
	Итого:	20	8		4	4			10									2	

3 – зачет, Т – тестирование, традиционная форма

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины		
Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
3.3.1.	Отличие публичной речи от бытовой. Вербальные техники минимизации информации. Многословие, ограниченность активной лексики и построение образов: приемы и средства. Синонимия, экспрессия и функциональные стили	
3.3.2.	Факторы актерского мастерства. Соотношение вербального и невербального в коммуникациях. Основные навыки эффективного управления голосом	Развитие гибкости мышления для спонтанного ответа. Освоение техники индивидуальных и групповых дебатов. Нарботка опыта «справедливой» победы в дебатах. Поток спонтанной речи. Тематические ассоциации в потоке речи
3.3.3.		Создание устного текста по образно-тембральной установке. Приемы взятия внимания. Story telling. Три круга внимания. Эмоциональная память и передача ощущений. Техника публичной речи, композиция выступления (речи), техника ответа на вопросы аудитории, планирование и подготовка, структура и содержание презентации

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Техника публичных выступлений» составляет 10 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
3.3.1.	Культура речи в структуре профессиональной компетентности руководителя	2
3.3.2.	Освоение техники индивидуальных и групповых дебатов	4
3.3.3.	Подготовка речи. Финальное выступление перед аудиторией	4

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, ч./количество часов в формате интенсива
Итого:		10

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

Финальное выступление перед аудиторией (репетиция защиты итоговой квалификационной работы).

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Пример задания для практического занятия

Задание 1. Тренировка позы оратора.

7.1. Нормативно – правовые документы

-

7.2. Основная литература

1. Искусство словесной атаки. Практическое руководство / Книги по саморазвитию/ Коммуникация | Бредемайер Карстен. Альпина Паблишер, 2024. – 206 с.
2. Непряхин Н. Как выступать публично - М.: Альпина Паблишер, 2021 г.
3. Психология и этика делового общения. Учебник и практикум для академического бакалавриата., Научная школа: Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Подробнее. Страниц: 463., Год: 2022 / Гриф УМО ВО, <http://www.biblio-online.ru/book/46235BA1-5CBF-4511-BDEA-5B7204B0BB22>.

7.3. Дополнительная литература

1. Гандапас Р.И. К выступлению готов! Презентационный конструктор / Радислав Гандапас. — 3-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 208 с.
2. Кулешов В.В. Неориторика. Мастерство бизнес-презентации. М.: Феникс, 2009.
3. Руденко А.М. Управленческая психология / А.М. Руденко – Ростов н/Д: Феникс, 2010.

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, FireFox.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	Знает современные коммуникативные технологии. Умеет применять современные коммуникативные технологии. Владеет навыками эффективной коммуникации.