


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Кафедра международной торговли и внешней торговли РФ

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
  
В.В. Идрисова  
« 20 » « 06 » 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Современные тенденции развития и регулирования международной торговли»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Специализация: «MBA – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик программы: В.А. Орешкин

д.э.н., профессор кафедры международной торговли и внешней торговли РФ ВАВТ

Рецензент программы: ***В.Б. Сулян***

доктор экономических наук, профессор кафедры  
мировой и национальной экономики ВАВТ

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр
1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля).....	4
3. Объем дисциплины (модуля) .....	5
4. Структура и содержание дисциплины (модуля) .....	5
4.1. Структура дисциплины (модуля).....	5
4.2. Содержание дисциплины (модуля).....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине (модулю) .....	
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).....	11
7.1. Основная литература .....	
7.2. Дополнительная литература .....	
7.3. Интернет-ресурсы .....	
7.4. Иные источники .....	
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля) .....	13

### 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Учебная дисциплина «Современные тенденции развития и регулирования международной торговли» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)», специализация «Современные технологии управления ВЭД».

Целью программы является ознакомление студентов с методами ведения международной торговли, теоретическими аспектами международной торговой политики, чтобы подготовить учащихся к самостоятельной профессиональной и научно-исследовательской деятельности в сфере международной и внешней торговли применительно к потребностям Российской Федерации, а также к потребностям предприятий различных форм собственности занятых внешнеторговой деятельностью.

### 2. Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля)

В результате освоения дисциплины слушатели программы MBA формируют следующие профессиональные компетенции, трудовые функции и практический опыт (Таблица 1.).

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ПСК-11 – способность исследовать внешних рынков для сбыта продукции организации	методов и приемов самоорганизации и дисциплины в получении и систематизации знаний; методика самообразования; нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности; основных методов поиска нормативных и правовых актов;	развивать свой общекультурный и профессиональный уровень самостоятельно; самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения; осуществлять поиск, анализ и использование нормативных и правовых документов; анализировать нормативные и правовые документы, связанные со своей профессиональной деятельностью; формировать информационное обеспечение своей профессиональной деятельности и работ по решению стандартных задач в	работы с литературой, базами данных, источниками информации в сети Интернет и пр.; поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей; профессиональной деятельности, в т.ч. в поисково-справочных системах.

			рамках информационно- коммуникационных технологий;	
--	--	--	---	--

### 3. Объем дисциплины (модуля)

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр	
		1	2
<b>ЭО, ДОТ</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	
Лекции	4	4	
Вебинары	2	2	
Практическая работа	6	6	
<b>Самостоятельная работа слушателя(СР)</b> работа с литературой, выполнение домашних заданий	96	96	
Вид итоговой аттестации	Экзамен	Экзамен	
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	

### 4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

#### 4.1. Структура дисциплины (модуля)

Таблица 3.

№ темы	Наименование раздела дисциплины	Количество часов					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Семестр	Виды учебной работы (в акад. часах)				
			Л	В	ПР	СР	
1.	Инструменты регулирования внешней торговли	1	2	1	2	32	
2.	Многостороннее регулирование международной торговли. Компетенция и деятельность Всемирной торговой организации (ВТО)	1	1	1	2	32	

3.	Современные тенденции в сфере регулирования торговли в рамках региональных торговых соглашений и интеграционных объединений	1	1	-	2	32	Тест
<b>ВСЕГО:</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>96</b>	<b>Экзамен</b>	

#### 4.2. Содержание дисциплины (модуля)

В таблице 4. приводится содержание дисциплины (модуля) по темам.

Таблица 4.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Инструменты регулирования внешней торговли	1.1. Основные направления регулирования международной торговли 1.2. Причины и формы ограничений в международной торговле 1.3. Особенности использования тарифных и нетарифных инструментов регулирования международной торговли
Многостороннее регулирование международной торговли. Компетенция и деятельность Всемирной торговой организации (ВТО)	1.1. Согласованная либерализация международной торговли. Задачи и функции ВТО, классификация соглашений ВТО и их базовые принципы 1.2. Правила ВТО, касающиеся тарифного и нетарифного регулирования. 1.3. Многосторонние торговые переговоры Доха-раунда. «Пакет Бали», соглашение об упрощении процедур в торговле
Современные тенденции в сфере регулирования торговли в рамках региональных торговых соглашений и интеграционных объединений	1.1. Параметры современного регионализма, виды и основное содержание региональных торговых соглашений. Торгово-политические особенности функционирования зон свободной торговли, зон свободной торговли плюс и таможенных союзов. Влияние региональных торговых соглашений на конкурентную среду. Понятие и стадии региональной экономической интеграции. 1.2. Существующие интеграционные группировки. Европейский союз: торговая и промышленная политика, программы и механизмы поддержки НИОКР и инноваций.

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Самостоятельная работа слушателей
Инструменты регулирования внешней торговли	Изучение рекомендуемой литературы по дисциплине. Самостоятельная работа с материалами курса. Подготовка к экзамену
Многостороннее регулирование международной торговли. Компетенция и деятельность Всемирной торговой организации (ВТО)	Изучение рекомендуемой литературы по дисциплине. Самостоятельная работа с материалами курса. Подготовка к экзамену
Современные тенденции в сфере регулирования торговли в рамках региональных торговых соглашений и	Изучение рекомендуемой литературы по дисциплине. Самостоятельная работа с материалами курса. Подготовка к

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

**Вариант теста для текущего контроля**

Вопросы теста (часть 1)

1. Какие тенденции определяют торговую политику участников международного торговли после Второй мировой войны?

- а) переход от автономного к многостороннему регулированию торговли и снижение уровня протекционизма
- б) усиление противоречий и активное использование протекционистских мер
- в) возрастание роли развивающихся стран и их влияния на развитие международной торговли

2. В чем заключаются функции Всемирной торговой организации?

- а) обеспечивать бездискриминационную торговлю между странами-членами и предотвращать возникновение конфликтных ситуаций в процессе торговли
- б) добиваться выполнения принятых на себя странами-членами обязательств по либерализации доступа на национальный рынок товаров и услуг, защите прав интеллектуальной собственности
- в) содействовать выполнению соглашений Уругвайского раунда и других договоренностей, которые могут появиться в будущем; предоставлять форум для проведения переговоров между членами ВТО по вопросам дальнейшей либерализации торговли; выполнять административные функции для разрешения конфликтов и споров между странами-членами ВТО; поддерживать функционирование механизма по обзору торговой политики

3. Какова схема процедуры разрешения споров в ВТО?

- а) просьба пострадавшей стороны о создании панели арбитров (третейской группы) – выработка рекомендации третейской группы – утверждение рекомендации Органом по разрешению споров (ОРС) – выполнение рекомендации
- б) консультации между сторонами (60 дней) – создание панели арбитров – рассмотрение арбитрами спора по существу и вынесение рекомендаций (6 месяцев) – рассмотрение ОРС доклада панели арбитров (60 дней), в случае несогласия одной из сторон с рекомендациями панели арбитров – передача спора в апелляционный орган – вынесение решения апелляционным органом (60 дней) – выполнение рекомендации
- в) заявление в ОРС от пострадавшей стороны о нарушении ее прав по конкретному соглашению ВТО – разбирательство в третейской группе – разбирательство в апелляционном органе (при необходимости) – выполнение решения третейской группы

4. Предусмотрены ли правилами ВТО какие-либо изъятия из режима наибольшего благоприятствования?

- а) статья XXI ГАТТ разрешает нарушать РНБ в целях исполнения страной обязательств по Уставу Организации Объединенных Наций для сохранения мира во всем мире и международной безопасности
- б) страны-члены могут создавать зоны свободной торговли и таможенные союзы, в рамках которых участники этих образований пользуются льготами, не

распространяющимися на третьи страны. Развивающимся странам разрешено использовать на постоянной основе: тарифные преференции по общей невзаимной системе преференций; тарифные преференции, действующие в отношении между развивающимися странами; более льготные дифференцированные условия, сформулированные в ряде соглашений ВТО; специальный режим в отношении наименее развитых стран

в) РНБ должен обеспечиваться во всех случаях

5. Можно ли применять в отношении импортных товаров, произведенных с применением современных технологий, более высокие внутренние налоги и сборы, чем в отношении товаров отечественного производства?

а) можно: ВТО, как известно, стремится обеспечить открытую и справедливую конкуренцию. Если налоги и сборы будут одинаковыми в отношении отечественных товаров и аналогичных импортных товаров, произведенных по более совершенным технологиям, то это даст иностранным производителям преимущества в конкурентной борьбе на внутреннем рынке страны-импортера

б) можно, если это обосновано соответствующими расчетами и Совет по торговле товарами ВТО дал на это по разрешению

в) нельзя, поскольку в отношении импортных товаров должен применяться национальный режим

6. Как можно охарактеризовать ход многосторонних торговых переговоров Доха-раунда?

а) переговоры находятся в тупике

б) согласовано только одно соглашение – об упрощении процедур в торговле (конференция министров на Бали, 2013 г.), по остальным вопросам повестки дня выражена решимость продолжать переговоры. С этой целью Комитету по торговым переговорам поручено разработать программу работы по оставшимся нерешенными вопросам

в) переговоры приняли затяжной характер, но определены контуры возможных договоренностей по вопросам повестки дня («июльский пакет» 2008 г.) и страны-члены намерены продолжать переговоры по тем вопросам, где высока вероятность достижения компромисса.

Вопросы теста (часть 2)

1. Обеспечивает ли присоединение к ВТО более благоприятные условия для деятельности отечественных экспортеров на рынках стран дальнего зарубежья?

а) да, российские экспортеры получили на рынках стран дальнего зарубежья правовую защиту, гарантируемую нормами и правилами ВТО. Кроме того, Российская Федерация получила возможность использовать механизм разрешения споров и конфликтных ситуаций ВТО, чего раньше она делать не могла.

б) нет, Россия и до присоединения имела режим наибольшего благоприятствования на рынках своих торговых партнеров, взаимное предоставление которого предусматривалось двусторонними соглашениями с ними.

в) нет, число ограничительных мер против российских товаров на рынках других стран после присоединения не уменьшилось.

2. Какие обязательства приняла на себя Россия в отношении экспортных пошлин?

а) Россия была вынуждена отказаться от использования экспортных пошлин, применение которых нормами ВТО не предусматривается.



- б) экспортные пошлины Россия будет использовать в неизменном виде.
- в) экспортные пошлины сохраняются, но их уровень по основной массе облагаемых товаров (кроме нефти, нефтепродуктов и природного газа) будет снижен в течение четырех-пяти лет.
3. Предстоит ли России выравнивать внутренние цены на природный газ с мировыми ценами?
- а) Россия обязана это сделать к окончанию переходного периода, поскольку низкие внутренние цены на него трактуются другими странами как скрытые субсидии отечественным энергоемким отраслям.
- б) нет, политика ценообразования на газ будет проводиться таким образом, чтобы его отечественные производители и поставщики могли обеспечивать покрытие затрат и получение дохода.
- в) политика России в области ценообразования на газ будет направлена на постепенное сближение внутренних и мировых цен.
4. Сможет ли Россия после присоединения субсидировать национальную промышленность?
- а) сможет.
- б) не сможет.
- в) сможет, но при этом субсидирование должно осуществляться в соответствии с нормами ВТО, которые запрещают экспортные и импортозамещающие субсидии, а также дают основания для разбирательства в отношении специфических субсидий.
5. В какой мере предусматривается либерализация доступа иностранных поставщиков на отечественные рынки услуг?
- а) в значительной. В наибольшей степени предстоит открыть рынок страховых услуг.
- б) Россия приняла на себя обязательства по всем секторам услуг, указанным в классификаторе ВТО. Уровень либерализации доступа на рынки по всем услугам примерно одинаков и не превышает аналогичные уровни других стран ВТО.
- в) в отношении подавляющего числа секторов не предусматривается каких-либо изменений в действующих правилах регулирования.
6. Насколько серьезно снизится объем государственной поддержки сельского хозяйства после выполнения обязательств?
- а) первоначальный объем государственной поддержки вдвое превосходит фактический ее уровень до присоединения. К концу переходного периода он должен вернуться на прежний уровень.
- б) объем поддержки останется таким же, каким он был до присоединения.
- в) объем поддержки сократится вдвое против фактического уровня до присоединения.

### Вопросы теста (часть 3)

Выберите правильный ответ:

1. Зона свободной торговли (ЗСТ) предполагает:
- А) свободный обмен товарами между странами-участницами ЗСТ и согласование таможенных пошлин в отношении третьих стран
- Б) ликвидацию таможенных пошлин в торговле между странами-участницами ЗСТ и некоторых других ограничений во взаимной торговле
- В) либерализацию торговли товарами и услугами между странами участницами и согласование внешнеторговой политики

2. Таможенный союз(ТС) отличается от ЗСТ:
- А) тем, что страны, входящие в ТС, образуют единую таможенную территорию, тогда как каждое государство-член ЗСТ сохраняет свою таможенную территорию
  - Б) тем, что страна может быть участником нескольких ТС, но только одной ЗСТ
  - В) тем, что в рамках ЗСТ в отличие от ТС происходит свободное движение всех факторов производства
3. В настоящее время большинство региональных торговых соглашений заключаются в форме:
- А) зон свободной торговли (ЗСТ) в толковании ГАТТ/ВТО
  - Б) ЗСТ плюс
  - В) таможенных союзов (ТС)
4. В рамках Европейского союза были последовательно созданы:
- А) зона свободной торговли, общий рынок, общее экономическое пространство
  - Б) зона свободной торговли, единое экономическое пространство, экономический и валютный союз
  - В) таможенный союз, единый рынок, экономический и валютный союз

#### Оценивание слушателя в рамках текущего контроля:

Оценка	Требования к знаниям
зачтено 52-100% верных ответов	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
не зачтено 0-52% верных ответов	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

#### Список вопросов к экзамену

1. Инструменты регулирования внешней торговли.
2. Многостороннее регулирование международной торговли. Компетенция и деятельность Всемирной торговой организации (ВТО).
3. Современные тенденции в сфере регулирования торговли в рамках региональных торговых соглашений и интеграционных объединений.

#### Критерии оценивания слушателя на экзамене

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Оценка	Оценка	Оценка	Оценка

<p><b>«отлично»</b>          проставляется в случае, если слушатель глубоко и прочно усвоил материал; последовательно и логически стройно излагает материал; умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободно справляется с заданиями, вопросами и другими видами применения знаний; правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом</p>	<p><b>«хорошо»</b>          проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу излагает ответы на поставленные вопросы, не допуская существенных неточностей; правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом</p>	<p><b>«удовлетворительно»</b>          проставляется в случае, если слушатель имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей; допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом</p>	<p><b>«неудовлетворительно»</b>          проставляется в случае, если слушатель не имеет знания основного материала, не усвоил его деталей; допускает грубые ошибки в формулировках, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют недостаточную (неудовлетворительную) степень овладения программным материалом.</p>
---	--	---	--

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### Основная литература

1. Дюмулен И.И. Международная торговля. Тарифное и не тарифное регулирование. Учебник. М. ВАВТ Минэкономразвития России. 2015.- 548с.
2. Спартак А. Н., Французов В. В., Хохлов А. В. Мировой и российский экспорт: тенденции и перспективы развития, системы поддержки. ВАВТ -2015. – 383с.
3. Международные экономические отношения: учебник / Р. И. Хасбулатов. 3-е изд. пер. и доп. в 3-х частях — М.: Издательство Юрайт, 2018.

4. Международная торговля: учебник / Р. И. Хасбулатов. 2-е изд. пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 405 с.
5. Шумилов В. Право всемирной торговой организации (ВТО). Учебник. 2-е издание пер. и доп.— М. : Издательство Юрайт, 2018.- 220 с.

#### **Дополнительная литература**

6. Белов, В. А. Право Всемирной торговой организации (ВТО). Концептуальная основа и организационная структура ВТО / В. А. Белов // Международное торговое право и право ВТО : учебник : в 3 т. / В. А. Белов ; Моск. гос. ун-т. – М., 2017
7. Кузнецова Г.В. Международная торговля товарами и услугами: учебник/Г.В.Кузнецова, Г.В.Подбиралина. Издательство Юрайт, 2017. – 571 с.
8. Кузнецова Г.В. Россия в системе международных экономических отношений: учебник и практикум для бакалавров и магистратуры/В.В.Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. Издательство Юрайт, 2018.- 393 с.
9. Каширкина А.А., Морозов А.Н. Россия, Евразийский экономический союз и Всемирная торговая организация: монография. М.: ИЗиСП, ИНФРА-М, 2014.Международная торговая политика: учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. Р. И. Хасбулатова. 2-е издание пер. и доп. В 2-х частях— М. : Издательство Юрайт, 2018.
10. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / под ред. проф. Булатова А.С. – М.: КНОРУС, 2017
11. Новикова С.А. Таможенное дело: учебное пособие Для бакалавриата и магистратуры/ С.А.Новикова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 302 с.
12. Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 450 с.
13. Покровская В.В. Внешнеэкономическая деятельность. Учебник в 2-х частях 2-е изд., пер. и доп. Учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2017. — 369 с.
14. Основы внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации. Учебное пособие. под ред. С.В.Рязанцева. Издательство КноРус. 2018. – 204 с.
15. Правила ВТО и основы торговой политики. М.: Международные отношения. 2017. – 624 с.
16. Башкова Т. В. Государственная поддержка экспорта России в современных условиях // Молодой ученый. — 2015. — №1. — С. 181-186.
17. БИКИ 2007-2018 гг.
18. Внешнеэкономический комплекс России.
19. Журнал «Российский внешнеэкономический вестник»
1. 20 . Журнал «Торговая политика». М.:НИУ ВШЭ 2012-1018
20. Статистика внешней торговли РФ . ФТС России. [www.customs.ru](http://www.customs.ru)
21. Статистика внешней торговли и взаимной торговли ЕАЭС. [www.eurasiancommission.org](http://www.eurasiancommission.org)
22. ВТО и региональная интеграция. Экономико-правовые основы регулирования. Издательство «Ленанд». 2018. 448 с.
23. Trade and Economic Effects of Responses to the Economic Crisis, OECD, 2010

#### **8.3. Нормативные правовые документы:**

1. Договор о Евразийском экономическом союзе, подписан в г. Астане 29.05.2014, с изменениями и дополнениями.
2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза - приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, подписан в

12.04.2017 г.

3. Единая Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза (Решение Межгосударственного Совета Евразийского экономического сообщества от 16 июля 2012 г. №54, с последующими изменениями и дополнениями).

**8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля)**

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).


Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и</p>

<p>формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
  
В.В. Идрисова  
« 20 » 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Внешнеэкономическая деятельность России и Евразийского экономического союза»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Специализация: «MBA – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик программы: В.А. Орешкин  
д.э.н., профессор кафедры международной торговли и внешней торговли РФ ВАВТ

Рецензент программы: В.Б. Супян  
доктор экономических наук, профессор кафедры  
мировой и национальной экономики ВАВТ



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	7
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	9

## 1. Цель освоения дисциплины

Выявление и анализ факторов и показателей, определяющие современное состояние и перспективы развития внешнеэкономической деятельности Российской Федерации и в современных внешнеэкономических и внешнеполитических условиях в рамках ЕАЭС.

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПК-7 – способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	тенденции развития экономики в современном мире и особенности их проявления в различных странах; уровень и состояние развития национальных и региональных экономических систем;	анализировать состояние и перспективы развития торгово-экономической деятельности России с зарубежными странами; оценивать мероприятия в области внешнеэкономической политики и принимать стратегические решения на микро - и макроуровне;	разработки стратегии внешнеэкономической деятельности компании с учетом текущей макроэкономической конъюнктуры
ВД-2. Организационно-управленческая	ПК-10 – способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	основные базовые положения, определяющие понятия «внешнеэкономическая деятельность»; основные тенденции мировой экономики; источники статистических данных;	анализировать и объективно оценивать основные тенденции развития ведущих торгово-экономических партнёров России; анализировать данные внешнеторговой статистики	составления прогноза развития структуры внешней торговли, качественных и количественных показателей внешнеэкономической деятельности России

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>ЭО, ДОТ, в том числе:</b>	8
Лекционного типа	2
Вебинары	2
Практические занятия	4
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям.)	100
<b>Промежуточная аттестация</b>	экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	108

### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Виды учебной работы			СР	
			Л	В	ПЗ		
1.	Основы регулирования внешнеэкономической деятельности и экспортно-импортных операций в Российской Федерации	18	1	1	2	50	
2.	Гражданско-правовое регулирование торговых отношений в условиях евразийской интеграции	18	1	1	2	50	
<b>Итого:</b>		36	2	2	4	100	
Промежуточная аттестация							Экзамен

Таблица 4

#### Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Основы регулирования внешнеэкономической деятельности и экспортно-импортных операций в Российской Федерации	Законодательство РФ в области регулирования внешнеторговой деятельности. Ведомственная нормативно-правовая база по ВЭД. Таможенное регулирование. Таможенно-тарифное регулирование. Нетарифное регулирование. Гражданско-правовое регулирование экспортно-импортных операций. Основные программные документы по ВЭД.
2. Гражданско-правовое регулирование торговых отношений в условиях евразийской интеграции	Евразийская экономическая интеграция. Общая характеристика договора о Евразийском экономическом союзе. Разграничение компетенции между ЕАЭС и государствами-членами. Полномочия органов ЕАЭС. Регулирование торговой политики в соответствии с Договором о ЕАЭС. Соотношение положений Договора о ЕАЭС и права ВТО.

## **5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей**

### **Перечень вопросов для самоконтроля:**

1. Внешнеэкономическая стратегия Российской Федерации
2. Регулирование внешнеэкономической деятельности в России
3. Таможенно-тарифные и нетарифные методы регулирования внешнеэкономической деятельности
4. Нетарифное регулирование ВЭД.
5. Принципы и методы регулирования внешней торговли
6. Правовые основы регулирования таможенной деятельности. Таможенный контроль внешнеэкономической деятельности.
7. Внешнеэкономическое сотрудничество в рамках ЕАЭС.

### **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

#### Вопросы к экзамену

1. Законодательство РФ в области регулирования внешнеторговой деятельности. Ведомственная нормативно-правовая база по ВЭД
2. Гражданско-правовое регулирование экспортно-импортных операций
3. Процесс Евразийской экономической интеграции
4. Общая характеристика договора о Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС)
5. Регулирование торговой политики в соответствии с Договором о ЕАЭС. Соотношение положений ЕАЭС и права ВТО

## 6. Критерии оценивания слушателя на экзамене

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
<p>Оценка «отлично»</p> <p>проставляется в случае, если слушатель глубоко и прочно усвоил материал; последовательно и логически стройно излагает материал; умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободно справляется с заданиями, вопросами и другими видами применения знаний; правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом</p>	<p>Оценка «хорошо»</p> <p>проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу излагает ответы на поставленные вопросы, не допуская существенных неточностей; правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом</p>	<p>Оценка «удовлетворительно»</p> <p>проставляется в случае, если слушатель имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей; допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом</p>	<p>Оценка «неудовлетворительно»</p> <p>проставляется в случае, если слушатель не имеет знания основного материала, не усвоил его деталей; допускает грубые ошибки в формулировках, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют недостаточную (неудовлетворительную) степень овладения программным материалом.</p>

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Базовые учебники:

1. Покровская, В.В. Внешнеэкономическая деятельность: -Москва : Юрайт, 2015 - 731с.
2. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : учебник / под ред. Л.Е. Стровского. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015 - 504 с.
3. Кузнецова Г.В., Подбиралкина Г.В. Международная торговля товарами и услугами. Учебник и практику для бакалавриата и магистратуры/В 2-х томах. 2-е изд. дополн. и перераб. –М.: Издательство Юрайт 2018.
4. Мировые товарные рынки и цены: учебник/ Клинов В.Г., Ревенко Л.С., Ружинская Г.И., под ред. Ревенко Л.С.; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД РФ. - 2-е изд. испр. и доп. – Москва: МГИМО-Университет, 2018.- 664 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Дюмулен И.И. Международная торговля: тарифное и нетарифная регулирование. – М.: Изд. ВАВТ, 2016.
2. Международная торговая политика. Под ред. Р.И. Хасбулатова. В 2-х томах, 2-е изд. доп. и переб. –М.: Издательство Юрайт. 2018.
3. Савинов Ю.А. Организация и техника внешнеэкономических операций.- М.: Изд. ВАВТ, 2016
4. Климовец О.В. ТНК России. – М.: Инфра-М. 2013. - 379 с.
5. Линнман М., Петров Н. Россия 2020. –М.: Роспэн, 2012. -С. 588.
6. Мировые товарные рынки и цены: учебник/ Клинов В.Г., Ревенко Л.С., Ружинская Г.И., под ред. Ревенко Л.С.; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД РФ. - 2-е изд. испр. и доп. – Москва: МГИМО-Университет, 2018.- 664 с.
7. Оболенский В.П. Условия присоединения России к ВТО и его последствия для отечественной экономики. –М.:2012. –ВАВТ. – 44 с.
8. Нахомов А.А. Инвестиционная деятельность российских компаний за рубежом. Тенденции развития. – М.: Дело. 2011. – 446 с.
9. Хедлунд С. Невидимые руки, опыт России и общественная наука. Способы объяснения системного провала. –М.: Изд. Высшая Школа Экономики. 2015. –С. 424.
10. Экономическая система России: стратегия развития / ред. И. К.Ларионов, С. П. Сильвестров. – М.: Дашков и К`, 2012. – 336 с.

#### ***Рекомендации по использованию Интернет-ресурсов***

1. <http://www.unctad.org/publications>
2. <http://www.wto.ru/Документы>
3. [http://www.cbr.ru/статистика/Внешняя торговля Российской Федерации](http://www.cbr.ru/статистика/Внешняя%20торговля%20Российской%20Федерации)
4. <http://www.economy.gov.ru> – официальный сайт Министерства экономического развития РФ
5. <http://www.gks.ru> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ
6. <http://www.eis.minsk.by>– *официальный сайт СНГ*
7. <http://www.eurasiancommission.org/> – *официальный сайт Евразийской экономической комиссии*
8. <http://www.eacunion.org/> - официальный сайт ЕАЭС

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

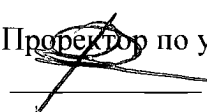
<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на</p>

<p>электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
  
В.В. Идрисова  
« 20 » \_\_\_\_\_ 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Налогообложение внешнеторговых операций в РФ»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)»

Специализация: «МВА – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик программы: Н.М. Ярцева  
к.э.н., зав. кафедрой финансов и валютно-кредитных отношений ВАВТ

Рецензент программы: В.А. Орешкин  
д.э.н., профессор кафедры международной торговли и внешней торговли РФ ВАВТ

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	10

## 1. Цель освоения дисциплины

Целью изучения дисциплины является углубление знаний теоретических основ налогообложения внешнеторговых операций, развитие умений и практических навыков в использовании методик расчета и оптимизации налоговых платежей, снижении налоговых рисков.

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПСК-5 - умением работать с консультантами, применять основные приемы консультирования.	систему налогов и принципы налогового администрирования в РФ; принципы и способы международного налогового планирования; налоговый статус и ограничения использования оффшорных зон; основы работы с налоговыми консультантами	анализировать действующее законодательство и профессионально применять его нормы в конкретных ситуациях на основе экспертных рекомендаций	руководства экономическими службами компаний и принятия управленческих решений в области налогового управления с учетом мнения профильных служб компаний и внешних консультантов
ОК-1 - способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень.		Актуальные проблемы в области налогообложения, государственных и муниципальных финансов	Разрабатывать предложения по внесению изменений и дополнений в налоговое законодательство; формировать прогнозы развития конкретных экономических процессов на микро- и макроуровне; прогнозировать формирование новых тенденций в налоговой и	Проведения анализа финансовой и налоговой отчетности с учетом требований действующего национального и международного законодательства

		бюджетной политике страны;	
--	--	----------------------------	--

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>ЭО, ДОТ, в том числе:</b>	8
Лекционного типа	2
Вебинары	2
Практические занятия	4
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям.)	64
<b>Промежуточная аттестация</b>	Зачет
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	72

### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Виды учебной работы				СР
			Л	В	ПЗ		
1.	Налогообложение экспортных операций	36	1	1	2	32	
2.	Налогообложение импортных операций	36	1	1	2	32	
	<b>Итого:</b>	72	2	2	4	64	
	Промежуточная аттестация						Зачет

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Налогообложение экспортных операций	Налогообложение экспортных операций (товаров и услуг). Порядок определения таможенной стоимости, уплаты таможенных пошлин, процедура возврата НДС при экспорте. Выполнение таможенных и административных формальностей, необходимых для реализации экспортной сделки (необходимые действия и документы при экспорте, порядок и особенности их заполнения). Специальные таможенные процедуры, представляющие интерес для экспортеров. Особые экономические зоны на территории РФ. Направления совершенствования режима экспортной деятельности, таможенного регулирования и администрирования в соответствии с принятыми и разрабатываемыми в РФ и ЕАЭС документами, Соглашением ВТО по упрощению торговых процедур.
2. Налогообложение импортных операций	Порядок уплаты НДС при ввозе товаров на таможенную территорию ЕАЭС. Основные принципы уплаты акцизов при ввозе на таможенную территорию ЕАЭС. Особенности косвенного налогообложения импорта товаров из стран-членов ЕАЭС.

**5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей****Перечень вопросов для самоконтроля:**

1. Кто признается плательщиком НДС? Каковы объекты налогообложения НДС?
2. Как определяется дата реализации товаров (работ, услуг)? облагаются ли налогом авансы, полученные налогоплательщиком (в том числе в счет предстоящего экспорта)?
3. Какие документы должны быть представлены в налоговый орган для подтверждения обоснованности применения налоговой ставки 0 % при реализации товаров, вывезенных в таможенном режиме экспорта?
4. Что является местом реализации товаров? Что является местом реализации работ, услуг?
5. Какие основные необлагаемые обороты по реализации товаров, работ, услуг Вы знаете?
6. Как определяются налоговые вычеты (налоговый кредит) при приобретении товаров для перепродажи?
7. В какой срок налогоплательщик обязан выставить покупателю счет-фактуру?
8. Каков срок подачи налоговой декларации и срок уплаты в бюджет НДС?
9. Кто признается плательщиком налога на прибыль организаций? Что является объектом налогообложения?
10. Что признается прибылью для российских и иностранных организаций?
11. Что признается доходом от реализации? Какие доходы признаются внереализационными?
12. Приведите примеры доходов, не учитываемых при определении налогооблагаемой базы?
13. Какие затраты, осуществляемые налогоплательщиками, признаются расходами? Что понимается под обоснованными расходами?

14. Как группируются расходы в зависимости от их характера и условий осуществления и направления деятельности налогоплательщика?
15. Каковы группы расходов, связанных с производством и реализацией?
16. Какое имущество признается амортизируемым согласно налоговому законодательству?
17. Приведите примеры внереализационных расходов организации.
18. Что является датой реализации при методе начисления? При кассовом методе?
19. Каковы ставки налога на прибыль?

**6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

**Тест к зачету по дисциплине**

При ввозе продуктов переработки при применении таможенной процедуры переработки вне таможенной территории

Выберите все правильные ответы:

- a. всегда применяется полное освобождение от уплаты ввозных таможенных пошлин и налогов
- b. применяется частичное освобождение от уплаты ввозных таможенных пошлин и налогов
- c. таможенные пошлины и налоги взимаются со стоимости операций по переработке

Первоосновой определения таможенной стоимости является

Выберите один ответ:

- a. цена сделки, фактически уплаченная или подлежащая уплате за товар
- b. установленная таможенной минимальная стоимость
- c. цена товара на внутреннем рынке страны импорта
- d. цена товара на рынке страны экспорта;

При ввозе на территорию РФ товаров НДС и акцизы уплачиваются при следующем таможенном режиме:

Выберите один ответ:

- a. выпуск для внутреннего потребления
- b. свободная таможенная зона
- c. таможенный режим реэкспорта

При ввозе на территорию РФ подакцизных товаров, в отношении которых установлены процентные (адвалорные) ставки, налоговая база по акцизам определяется как:

Выберите один ответ:

- a. сумма таможенной стоимости товаров и подлежащих уплате таможенных пошлин
- b. сумма таможенной стоимости товаров, подлежащих уплате таможенных пошлин и подлежащих уплате таможенных сборов
- c. сумма таможенной стоимости товаров

Товарами Таможенного союза являются

Выберите все правильные ответы:

- a. товары, полностью произведенные на территориях государств-членов Таможенного союза
- b. продукты переработки, изготовленные на территории государства-члена Таможенного союза в рамках таможенной процедуры переработки на таможенной территории

- c. товары, ввезенные на таможенную территорию Таможенного союза и выпущенные для свободного обращения в государстве-члене Таможенного союза
- d. товары, ввезенные на таможенную территорию Таможенного союза и выпущенные в соответствии с одной из таможенных процедур, предусмотренных Таможенным кодексом Таможенного союза

В таможенную стоимость ввозимых товаров включаются:

Выберите все правильные ответы:

- a. расходы по перевозке товаров после места прибытия на таможенную территорию Таможенного союза
- b. платежи за использование объектов интеллектуальной собственности, которые относятся к оцениваемым (ввозимым) товарам
- c. стоимость банковского кредита
- d. стоимость проектирования, инженерной, конструкторской работы и дизайна, эскизов и чертежей, выполненных в России
- e. расходы на упаковку
- f. расходы по перевозке товаров до прибытия на таможенную территорию Таможенного союза

При применении таможенной процедуры временного ввоза (допуска)

Выберите все правильные ответы:

- a. не требуется идентификация ввозимых товаров с целью последующего вывоза
- b. всегда применяется полное освобождение от уплаты таможенных пошлин и налогов
- c. к ограниченному кругу товаров применяется полное освобождение от уплаты таможенных пошлин и налогов
- d. применяются ограничения по пользованию и распоряжению товарами

В соответствии с российским законодательством таможенными платежами являются

Выберите все правильные ответы:

- a. Налог на прибыль
- b. Акциз
- c. Налог на добавленную стоимость
- d. Платежи за услуги таможенного брокера
- e. Вывозная таможенная пошлина
- f. Сборы за хранение на складе временного хранения
- g. Ввозная таможенная пошлина
- h. Таможенные сборы

В настоящее время в рамках Таможенного союза и Единого экономического пространства унифицированы

Выберите все правильные ответы:

- a. ставки ввозных таможенных пошлин
- b. таможенные процедуры
- c. правила определения страны происхождения
- d. ставки вывозных таможенных пошлин
- e. банковская система
- f. порядок взимания налога на прибыль

При ввозе на территорию РФ товаров НДС и акцизы не уплачиваются при следующем таможенном режиме:

Выберите один ответ:

- a. выпуск для внутреннего потребления



- b. таможенный режим реимпорта
- c. таможенный транзит

В соответствии с законодательством таможенная стоимость

Выберите один ответ:

- a. определяется таможенным органом на основе данных о таможенной стоимости идентичных товаров
- b. определяется и заявляется декларантом на основе установленной таможенной стоимости
- c. определяется и заявляется декларантом в зависимости от условий внешнеторгового договора

При ввозе на территорию РФ товаров для исчисления НДС и акцизов применяются ставки, установленные для внутренних операций:

Выберите один ответ:

- a. нет
- b. да
- c. да, по некоторым товарам

Таможенная процедура в соответствии с Таможенным кодексом Таможенного союза -

Выберите один ответ:

- a. это совокупность норм, определяющих порядок уплаты таможенных пошлин и налогов в зависимости от выбранного сценария ввоза
- b. это порядок действий декларанта, направленных на выпуск товаров
- c. это совокупность норм, определяющих для таможенных целей требования и условия пользования и (или) распоряжения товарами

В налоговую базу для расчета НДС при ввозе товаров в Россию включаются

Выберите все правильные ответы:

- a. стоимость товаров по инвойсу
- b. сумма акциза
- c. сумма вывозной таможенной пошлины
- d. таможенная стоимость товаров
- e. сумма ввозной таможенной пошлины
- f. сумма сборов за таможенные операции

При ввозе товаров на территорию РФ налоговая база по НДС в общем порядке определяется как:

Выберите один ответ:

- a. сумма таможенной стоимости товаров
- b. сумма таможенной стоимости товаров, подлежащих уплате таможенных пошлин и подлежащих уплате акцизов по подакцизным товарам
- c. сумма таможенной стоимости товаров, подлежащих уплате таможенных пошлин и подлежащих уплате таможенных сборов

### **Критерии выставления зачета**

<b>% верных ответов</b>	<b>Зачет /незачет</b>
52-100%	зачет
51% и ниже	незачет

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

1. Лыкова, Л. Н. Налоговые системы зарубежных стран : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л. Н. Лыкова, И. С. Букина. — 2-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 309 с. Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/04260CAA-05A3-46E7-8504-CDED66D76984](http://www.biblio-online.ru/book/04260CAA-05A3-46E7-8504-CDED66D76984).
2. Налоги и налоговое администрирование: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям/ под ред. М.В. Мишустина. - М.: Просвещение, 2015.- 912с.
3. Пансков, В. Г. Налоги и налогообложение: теория и практика в 2 т. Учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Пансков. — 6-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/3FBC18DC-C887-4D32-812E-933AE3B2A5F9](http://www.biblio-online.ru/book/3FBC18DC-C887-4D32-812E-933AE3B2A5F9).
4. Налоги и налогообложение. Под ред. Д. Г. Черника, Ю. Д. Шмелева. 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт, 2018. — 408 с. Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/C0FD3302-E433-4956-BE59-C973F31DB5FE](http://www.biblio-online.ru/book/C0FD3302-E433-4956-BE59-C973F31DB5FE).
5. Сысоева Г.Ф., Малецкая И.П. Бухгалтерский учет, налогообложение и анализ внешнеэкономической деятельности. Учебник. М.: Юрайт, 2016, главы 2, 4. Электронная библиотечная система [biblio-online.ru](http://biblio-online.ru).
6. Ярцева Н.М. Раздел «Бюджет и налоги» - В учебнике Финансы и кредит. Под ред. О.В. Соколовой. - М.: Магистр: ИНФРА - М, 2011. – 912 с.
7. Вылкова Е.С. Налоговое планирование. М: Юрайт, 2014, глава 2 (пп.2.4).
8. Лыкова, Л. Н. Налоговые системы зарубежных стран: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л. Н. Лыкова, И. С. Букина. — 2-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 309 с. Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/04260CAA-05A3-46E7-8504-CDED66D76984](http://www.biblio-online.ru/book/04260CAA-05A3-46E7-8504-CDED66D76984). Главы 2 и 3.

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

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).


Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>

<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
  
В.В. Идрисова  
« 20 » 06 201 8 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Система государственной поддержки экспорта в РФ»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Специализация: «MBA – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик программы: А.Н. Спартак  
заведующий кафедрой международной торговли и внешней торговли РФ, д.э.н.,  
профессор, Член-корр. РАН

Рецензент программы: К.В. Холопов  
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой технологии внешнеторговых сделок

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	9
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	9

## 1. Цель освоения дисциплины

Основной **целью** учебной дисциплины является формирование способности у слушателей выявлять и использовать в практической деятельности меры, механизмы и инструменты по развитию экспорта инновационной продукции, применяемые государственными органами РФ, институтами развития ВЭД и иными организациями в сфере поддержки экспорта.

Достижение этой цели связано с решением следующих **задач**:

- анализ нормативно-правовой базы в сфере государственной поддержки экспорта в РФ;
- анализ институциональной системы и инфраструктуры государственной поддержки экспорта в РФ;
- анализ механизмов и инструментов государственной поддержки экспорта в РФ.

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПСК-3 - способностью построения комплексных, межфункциональных решений.	тенденции формирования мировой системы финансирования поддержки и развития экспорта со стороны государственных органов, частного капитала и международных финансовых организаций; - современные тенденции развития системы поддержки и развития экспорта в России.	анализировать современные тенденции развития основных сегментов национальной системы по финансированию развития экспорта; -использовать зарубежные и национальные источники экономической и финансовой информации по поддержке и развитию экспорта.	сбора, обработки и анализа финансовых показателей деятельности предприятий и организаций.



### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>ЭО, ДОТ, в том числе:</b>	8
Лекционного типа	2
Вебинары	2
Практические занятия	4
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	64
<b>Промежуточная аттестация</b>	Зачет
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	72

### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	
			Л	В	ПЗ		
1.	Система государственной поддержки экспорта в РФ	72	2	2	4	64	
<b>Итого:</b>		72	2	2	4	64	
Промежуточная аттестация							Зачет

Таблица 4

#### Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
----------------------	---------------------------

1. Система государственной поддержки экспорта в РФ	Нормативно-правовая база в сфере государственной поддержки экспорта в РФ. Институциональная система и инфраструктура государственной поддержки экспорта в РФ. Механизмы и инструменты государственной поддержки экспорта в РФ.
--	--

## **5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей**

### **Перечень вопросов для самоконтроля и самостоятельного изучения:**

1. Государственные услуги в сфере ВЭД, предоставляемые в электронном виде
2. Межправительственные комиссии
3. Торговые ограничения
4. Инструменты защиты рынка
5. Виды мер защиты рынка
6. Процедура расследования
7. Права и обязанности экспортеров
8. Принятие решения об участии в расследовании
9. Пересмотры специальных защитных мер, антидемпинговых и компенсационных мер
10. Финансовая поддержка экспорта
11. Государственные гарантии
12. Льготное кредитование иностранных покупателей
13. Финансирование экспортных операций Внешэкономбанком
14. Страхование экспортных кредитов и инвестиций
15. Финансирование экспортных операций ЗАО "Росэксимбанк"
16. Компенсация части затрат на транспортировку сельскохозяйственной и продовольственной продукции
17. Нефинансовая поддержка экспорта
18. Торгово-промышленная палата Российской Федерации
19. Межправительственные комиссии
20. О системе патронажа ТПП России выставочно-ярмарочных и конгрессных мероприятий
21. Поддержка экспорта в субъектах Российской Федерации
22. Региональные выставки
23. Перечень институтов и инструментов поддержки и развития ВЭД
24. Учебное пособие для начинающих экспортеров
25. Электронные торговые площадки. Обзор действующих электронных торговых площадок
26. Методические пособия
27. Услуги АО «Российский экспортный центр» по поддержке экспортеров при работе с электронными торговыми площадками
28. Зарубежные ресурсы по тендерам
29. Поиск партнеров и рынков сбыта
30. Поиск рынков сбыта
31. Международный факторинг
32. Виды международного факторинга

### **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

## Тест к зачету по дисциплине

1. В каких документах сформулированы основные направления и меры государственной поддержки экспорта в Российской Федерации?

а) в Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г., Основных направлениях внешнеэкономической политики РФ до 2020 г.

б) в Государственной программе «Развитие внешнеэкономической деятельности» и соответствующих дорожных картах в рамках Национальной предпринимательской инициативы

в) в федеральном законе от 08.12.2003 г. № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»

2. Какие федеральные органы исполнительной власти несут основную ответственность за осуществление государственной поддержки экспорта в РФ?

а) МИД, Россотрудничество, ФТС

б) Минфин и отраслевые ведомства (Минэнерго, Минсельхоз, Минтранс, Минкомсвязи, др.)

в) Минэкономразвития и Минпромторг

3. Какие государственные институты развития выполняют наибольший объем специализированных функций в области поддержки российского экспорта?

а) государственные корпорации Ростехнологии, Росатом, Объединенная авиастроительная корпорация, Объединенная судостроительная корпорация

б) Внешэкономбанк, ЭКСАР, Росэксимбанк и другие участники Группы Внешэкономбанка

в) Агентство кредитных гарантий, Российская венчурная компания, Российской фонд прямых инвестиций, Фонд «Сколково», Группа «РОСНАНО»

4) Какие организации составляют основу региональной инфраструктуры поддержки экспорта в РФ?

а) региональные уполномоченные Минпромторга России, региональные уполномоченные по правам предпринимателей

б) региональные отделения общероссийских объединений предпринимателей

в) региональные центры координации поддержки экспортно-ориентированных МСП, сеть Евро Инфо Консультационных (Корреспондентских) Центров

5) Какие программы и механизмы государственной организационной (промоутерской) поддержки экспорта получают целевое бюджетное финансирование?

а) годовая программа бизнес-миссий Минэкономразвития России

б) выставочная программа федеральных органов исполнительной власти, программа компенсации части расходов региональных МСП на осуществление экспортной деятельности

в) проведение бизнес-миссий и иных промоутерских мероприятий (коммерческих презентаций, партнериатов, др.) в стране пребывания по линии торговых представительств РФ за рубежом

б) Какой информационный ресурс является главным в системе государственной информационно-консультационной поддержки экспорта в РФ?

а) Единый информационный портал «Экспортеры России» ([www.rusexporter.ru](http://www.rusexporter.ru))

б) Информационный портал Российского Центра внешней торговли «Россия – Экспорт – Импорт» ([www.rusimpex.ru](http://www.rusimpex.ru))

в) Единый портал внешнеэкономической информации ([www.ved.gov.ru](http://www.ved.gov.ru))

7) Какие меры поддержки российских экспортеров со стороны торговых представительств РФ в иностранных государствах получили наибольшее распространение в последнее время?

а) поддержка продвижения внешнеэкономических проектов российских компаний на основе паспортов проектов и «дорожных карт» по их реализации

б) подготовка прогнозных, маркетинговых и торгово-политических исследований по перспективам и условиям экспорта в страну пребывания для российских экспортеров

в) подготовка и проведение бизнес-миссий и иных промоутерских мероприятий в интересах российских экспортеров и субъектов РФ

8) Какой вид деятельности по поддержке экспорта является основным для Евро Инфо Консультационных (Корреспондентских) Центров?

а) бесплатная помощь компаниям в поиске деловых партнеров через единую базу данных коммерческих предложений, объединяющую более 50 стран

б) платная помощь компаниям в участии в выставочных и конгрессных мероприятиях в странах-участницах сети поддержки предпринимательства

в) бесплатная помощь компаниям в получении доступа к экспортному финансированию, в том числе к микрокредитам для экспортеров

9) Какие группы товаров определены в качестве целевых для достижения ориентиров в области развития экспорта в основных программных документах в данной области?

а) неэнергетические товары, инновационные товары

б) несырьевые товары, промышленная продукция высокой степени обработки

в) высокотехнологичные товары

#### Критерии выставления зачета

% верных ответов	Зачет /незачет
52-100%	зачет

51% и ниже	незачет
------------	---------

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Спартак А.Н., Французов В.В, Хохлов А.В. Мировой и российский экспорт: тенденции и перспективы развития, системы поддержки. – М.: ВАВТ, 2015. – 376 с.

2. Министерство экономического развития Российской Федерации. Как экспортировать: пособие для начинающих экспортеров. / Часть 1. Подготовка к экспорту: первые шаги. – М.: Минэкономразвития России, 2014. – 92 с. [Электронный ресурс: код доступа – [http://www.economy.ved.gov.ru/rus\\_export/export\\_from\\_russia/](http://www.economy.ved.gov.ru/rus_export/export_from_russia/)]

3. Сводный реестр институтов и инструментов поддержки и развития ВЭД. [Электронный ресурс: код доступа – [http://www.economy.ved.gov.ru/rus\\_export/svodniy\\_reestr\\_institutov\\_i\\_instrumentov\\_podderzhki](http://www.economy.ved.gov.ru/rus_export/svodniy_reestr_institutov_i_instrumentov_podderzhki)]

4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 июня 2012 г. № 1128-р об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Поддержка доступа на рынки зарубежных стран и поддержка экспорта» (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2014 г. № 259-р).

5. Государственная программа Российской Федерации «Развитие внешнеэкономической деятельности» (Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 330).

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и
---	---

<p>ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>


<p>базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатором: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>





ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
  
В.В. Идрисова  
«10» 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Особенности ведения бизнеса с отдельными зарубежными странами»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Специализация: «MBA – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Разработчик программы: В.Ю. Мягков  
к.э.н., профессор кафедры международной торговли и внешней торговли РФ

Рецензент программы: В.Б. Супян  
д.э.н., профессор кафедры мировой и национальной экономики

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	11

## 1. Цель освоения дисциплины

Основной целью учебной дисциплины является ознакомление слушателей с отличительными чертами внешнеэкономической политики и хозяйственной практики ведущих стран-партнеров Российской Федерации по внешнеэкономическому сотрудничеству, более подробно осветить проблематику вопросов торгово-экономического взаимодействия РФ с данными странами, прежде всего, в плане изучения конкретики положения на ведущих страновых рынках, а также научить умело использовать полученные знания по указанным вопросам в практической деятельности государственных и предпринимательских структур Российской Федерации.

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПК-5 Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	основы методики составления стратегий и сопоставления вариантов управленческих решений в сфере внешнеэкономического сотрудничества Российской Федерации с изучаемыми странами с учетом знания поведения экономических агентов на различных рынках.	разрабатывать и обосновывать варианты предложений по совершенствованию управленческих решений в сфере международной торговли и внешнеэкономических связей российской Федерации.	навыками разработки стратегии и внедрения предложений по совершенствованию управленческих решений в сфере международной торговли и внешнеэкономических связей российской Федерации.
	ПСК-7 - владением эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций;	принципы деловых коммуникаций в межкультурной среде; особенности деловой этики и нормы предпринимательского поведения в данных странах.	использовать современные технические средства, позволяющие повысить качество деловой коммуникации с иностранным партнером;	выбора эффективных средств для осуществления деловых контактов и проведения переговоров с иностранными партнерами с учетом особенностей деловой этики и норм предпринимательск

				ого поведения в данных странах.
	ПСК-11 – способность исследовать внешних рынков для сбыта продукции организации	нормы и действующую практику регулирования международной торговли и сферы внешнеэкономических связей различных стран.	разрабатывать стратегии выхода на рынки различных стран, исходя из сложившейся практики их внешнеэкономического регулирования.	определения оптимальной стратегии для экономики и рынков различных стран.

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>ЭО, ДОТ, в том числе:</b>	8
Лекционного типа	1
Вебинары	4
Практические занятия	3
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	64
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
<b>Промежуточная аттестация</b>	Зачет
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	72

### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Виды учебной работы	СР	

			<b>Л</b>	<b>В</b>	<b>ПЗ</b>		
<b>1.</b>	Особенности ведения бизнеса с отдельными зарубежными странами	72	1	4	3	64	
	<b>Итого:</b>	72	1	4	3	64	
Промежуточная аттестация							Зачет

Таблица 4

Содержание дисциплины

<b>Номер темы (раздела)</b>	<b>Содержание темы (раздела)</b>
1. Особенности ведения бизнеса с отдельными зарубежными странами	Особенности современной практики внешнеэкономического сотрудничества и реализации делового взаимодействия России с Китаем. Особенности современной практики внешнеэкономического сотрудничества и реализации делового взаимодействия России с ведущими странами-членами ЕС (ФРГ, Франция, Италия, Испания). Особенности современной практики внешнеэкономического сотрудничества и реализации делового взаимодействия России со странами Латинской Америки. Особенности ведения и организации бизнеса с Соединенными Штатами Америки в современных условиях.

**5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей**

**Перечень вопросов для самоконтроля и самостоятельного изучения:**

1. Внешнеэкономическая политика и средства ее осуществления. Внешнеэкономическая дипломатия и инструменты ее реализации.
2. Концептуальные основы внешнеэкономической стратегии России на современном этапе.
3. Отличия в практике внешнеэкономического сотрудничества и реализации делового взаимодействия России со скандинавскими странами, странами Восточной Европы, странами Прибалтики.
4. Особенности современной практики внешнеэкономического сотрудничества и реализации делового взаимодействия России с Турцией.
5. Особенности современной практики внешнеэкономического сотрудничества и реализации делового взаимодействия России со странами Южной Америки
6. Особенности современной практики внешнеэкономического сотрудничества и реализации делового взаимодействия России с Индией.
7. Особенности современной практики внешнеэкономического сотрудничества и реализации делового взаимодействия России со странами Арабского Востока.

**6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

**В качестве задания для зачета слушателям предлагается написать эссе.**

**Примерная тематика эссе**

1. Отраслевые и страновые приоритеты развития внешнеэкономических связей России.
2. Экономический потенциал и внешнеэкономический комплекс ФРГ, сотрудничество с Россией.
3. Условия коммерческо-предпринимательской деятельности на рынке ФРГ.
4. Экономический потенциал и внешнеэкономический комплекс Франции, сотрудничество с Россией.
5. Условия коммерческо-предпринимательской деятельности на рынке Франции.
6. Экономический потенциал и внешнеэкономический комплекс Италии, сотрудничество с Россией.
7. Условия коммерческо-предпринимательской деятельности на рынке Италии.
8. Новая роль Китая в мировой экономической системе: потенциал, тенденции и особенности современного развития, растущее значение как делового партнера России.
9. Особенности коммерческо-предпринимательской деятельности на рынке Китая.
10. Экономика, внешнеэкономические связи (включая Россию) и бизнес-культура Индии.
11. Экономический потенциал и внешнеэкономический комплекс Турции, сотрудничество с Россией.
12. Особенности коммерческо-предпринимательской деятельности на рынке Турции.
13. Экономический потенциал и внешнеэкономический комплекс Бразилии, сотрудничество с Россией.
14. Особенности коммерческо-предпринимательской деятельности на рынке Бразилии.
15. Характеристика экономического развития стран Арабского Востока. Основные направления внешнеэкономического сотрудничества с Россией.
16. Особенности коммерческо-предпринимательской деятельности на рынке арабских стран.

**Критерии оценивания эссе**

Зачет	«Отлично»	<ul style="list-style-type: none"><li>- содержание работы полностью соответствует теме;</li><li>- глубоко и аргументировано раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых для ее освещения, умение делать выводы и обобщения;</li><li>- стройное по композиции, логическое и последовательное изложение мыслей;</li><li>- четко сформулирована проблема эссе, связно и полно доказывается выдвинутый тезис;</li><li>- написано правильным литературным языком и стилистически соответствует содержанию;</li><li>- фактические ошибки отсутствуют;</li><li>- достигнуто смысловое единство текста, дополнительно использующегося материала;</li><li>- заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части.</li></ul>
-------	-----------	---

	«Хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее;</li> <li>- обнаруживаются хорошие знания литературного материала, и других источников по теме работы и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения; - логическое и последовательное изложение текста работы;</li> <li>- четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе;</li> <li>- в основной части логично, связно, но недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис;</li> <li>- написано правильным литературным языком, стилистически соответствует содержанию;</li> <li>- имеются единичные фактические неточности;</li> <li>- имеются незначительные нарушения последовательности в изложении мыслей;</li> <li>- заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части.</li> </ul>
	«Удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в основном раскрывается тема;</li> <li>- дан верный, но односторонний или недостаточно полный ответ на тему;</li> <li>- допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; - обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения;</li> <li>- материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей;</li> <li>- выводы не полностью соответствуют содержанию основной части.</li> </ul>
Незачет	«Неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тема полностью нераскрыта, что свидетельствует о поверхностном знании;</li> <li>- состоит из путаного пересказа отдельных событий, без вывода и обобщений;</li> <li>- характеризуется случайным расположением материала, отсутствием связи между частями; - выводы не вытекают из основной части;</li> <li>- многочисленные(60-100%) заимствования текста из других источников;</li> <li>- отличается наличием грубых речевых ошибок.</li> </ul>

### Этапы работы над эссе

**Выбор темы.** Очень важно правильно выбрать тему. Выбор темы не должен носить формальный характер, а иметь практическое и теоретическое обоснование.

Тема не должна быть слишком общей и глобальной, так как небольшой объем работы (до 10 страниц) не позволит раскрыть ее.

При выборе темы необходимо учитывать полноту ее освещения в имеющейся научной литературе. Для этого можно воспользоваться тематическими каталогами библиотек и библиографическими указателями литературы, периодическими изданиями и ежемесячными указателями экономической литературы, либо справочно-библиографическими ссылками изданий посвященных данной теме.

После выбора темы составляется список изданной по теме (проблеме) литературы, опубликованных статей, необходимых справочных источников.

Знакомство с любой научной проблематикой следует начинать с освоения имеющейся основной научной литературы. При этом следует сразу же составлять библиографические



выходные данные (автор, название, место и год издания, издательство, страницы) используемых источников. Названия работ иностранных авторов приводятся только на языке оригинала.

Начинать знакомство с избранной темой лучше всего с чтения обобщающих работ по данной проблеме, постепенно переходя к узкоспециальной литературе.

На основе анализа прочитанного и просмотренного материала по данной теме следует составить тезисы по основным смысловым блокам, с пометками, собственными суждениями и оценками. Предварительно подобранный в литературных источниках материал может превышать необходимый объем эссе, но его можно использовать для составления плана эссе.

**Составление плана.** Автор по предварительному согласованию с преподавателем может самостоятельно составить план эссе, с учетом замысла работы, либо взять за основу рекомендуемый план, приведенный в данных методических указаниях по соответствующей теме. Правильно построенный план помогает систематизировать материал и обеспечить последовательность его изложения.

Наиболее традиционной является следующая структура эссе:

Титульный лист.

Оглавление (план, содержание).

Введение.

1.1. (полное название параграфа, пункта);

1.2. (полное название параграфа, пункта).

1.3. (полное название параграфа, пункта).

Заключение (или выводы).

Список использованной литературы.

Приложения (по усмотрению автора).

**Титульный лист** заполняется по единой форме.

**Оглавление** (план, содержание) включает названия всех разделов (пунктов плана) эссе и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте эссе.

**Введение.** В этой части работы обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цели работы и основные вопросы, которые предполагается раскрыть в работе, указываются используемые материалы и дается их краткая характеристика с точки зрения полноты освещения избранной темы. Объем введения не должен превышать 1-1,5 страницы.

**Основная часть** эссе может включать 2-3 параграфа (подпункта, раздела).

Здесь достаточно полно и логично излагаются главные положения в используемых источниках, раскрываются все пункты плана с сохранением связи между ними и последовательности перехода от одного к другому.

Автор должен следить за тем, чтобы изложение материала точно соответствовало цели и названию главы (параграфа). Материал в эссе рекомендуется излагать своими словами, не допуская дословного переписывания из литературных источников. В тексте обязательны ссылки на первоисточники, т.е. на тех авторов, у которых взят данный материал в виде мысли, идеи, вывода, числовых данных, таблиц, графиков, иллюстраций и пр.

Работа должна быть написана грамотным литературным языком. Сокращение слов в тексте не допускается, кроме общеизвестных сокращений и аббревиатуры. Каждый раздел рекомендуется заканчивать кратким выводом.

**Заключение** (выводы). В этой части обобщается изложенный в основной части материал, формулируются общие выводы, указывается, что нового лично для себя вынес автор эссе из работы над ним. Выводы делаются с учетом опубликованных в литературе различных точек зрения по проблеме рассматриваемой в эссе, сопоставления их и личного мнения автора эссе. Заключение по объему не должно превышать 1,5-2 страниц.

**Приложения** могут включать графики, таблицы, расчеты. Они должны иметь

внутреннюю (собственную) нумерацию страниц.

**Библиография** (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания эссе литература, периодические издания и электронные источники информации. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

### **Требования к оформлению эссе**

По оформлению эссе предъявляются следующие требования.

1. Текст представляется в компьютерном исполнении, без стилистических и грамматических ошибок.
2. Текст должен иметь книжную ориентацию, набираться через 1,5 интервала на листах формата А4 (210 x 297 мм). Для набора текста в текстовом редакторе Microsoft Word, рекомендуется использовать шрифты: Times New Roman или Arial, размер шрифта – 14 пт. При использовании других текстовых редакторов шрифт выбирается самостоятельно, исходя из требований – 60 строк на лист (через 2 интервала).
3. Поля страницы: левое – 3 см., правое – 1,5 см., нижнее – 2 см., верхнее – 2. Абзац (красная строка) должен равняться четырем знакам (1,25 см).
4. Выравнивание текста на листах должно производиться по ширине строк.
5. Каждая структурная часть эссе (введение, разделы основной части, заключение и т. д.) начинается с новой страницы.
6. Заголовки разделов, введение, заключение, библиографический список набираются прописным полужирным шрифтом.
7. Не допускаются подчеркивание заголовка и переносы в словах заголовков.
8. После заголовка, располагаемого посередине строки, точка не ставится.
9. Расстояние между заголовком и следующим за ней текстом, а также между главой и параграфом составляет 2 интервала.
10. Формулы по тексту работы должны иметь сквозную нумерацию и все пояснения используемых в них символов.
11. Иллюстрации, рисунки, чертежи, графики, фотографии, которые приводятся по тексту работы должны иметь нумерацию.
12. Ссылки на литературные источники оформляются в квадратных скобках, где вначале указывается порядковый номер по библиографическому списку, а через запятую номер страницы.
13. Все страницы работы, кроме титульного листа, нумеруются арабскими цифрами. Номер проставляется вверху в центре страницы.
14. Титульный лист эссе включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется.
15. Объем эссе в среднем - 10 страниц (или 20 тыс. печатных знаков) формата А4, набранных на компьютере на одной (лицевой) стороне.
16. В списке использованной литературы должно быть не менее пяти источников.
17. Все структурные части эссе сшиваются в той же последовательности, как они представлены в структуре.

Образец оформления титульного листа эссе приведен в Приложении 1.

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

### **Основная литература:**

1. Мягков В.Ю. Деловое страноведение. Особенности хозяйственного развития и внешнеэкономической практики ведущих партнеров России по торгово-экономическому сотрудничеству на современном этапе. Часть 1 – М.: ВАВТ, 2012. (Второе издание – 2015).
2. Мягков В.Ю. Деловое страноведение. Особенности хозяйственного развития и

внешнеэкономической практики ведущих партнеров России по торгово-экономическому сотрудничеству на современном этапе. Часть 2 – М.: ВАВТ, 2015.

3. Дюмулен И.И. Международная торговля: тарифное и нетарифное регулирование. Учебник. - М.: ВАВТ, 2015.

**Дополнительная:**

1. Пискулов Ю.В. Международная производственная кооперация на основе интеллектуальной собственности – учебно-методический комплекс – М.: РГИИС, 2008.
2. Международная экономическая интеграция / Под. ред. Ливенцева Н.Н. – М.: Экономистъ, 2006.
3. Внешнеэкономическая деятельность российских предприятий в условиях глобализации: монография / С.Н. Ростовцева, В.В. Фаузер и др. (под общ. ред. В.В. Фаузер), М-во науки и образования Рос. Федерации, С-Петербург, Гос. ун-т, экон. Фак. – СПб.: С. – Петерб. Гос. ун-т, 2011, - 116 с.
4. Европейская интеграция: Учебник под ред. О.В. Буториной. – М.: Издательский Дом «Деловая литература», 2011. – 720 с.
5. Байков А.А. «Сравнительная интеграция. Практика и модели интеграции в зарубежной Европе и Тихоокеанской Азии». Аспект Пресс, 2012.
6. Загашвили В.С. Экономические интересы России в условиях глобализации. – М.: Магистр, 2010.

**Периодика и Интернет:**

1. Журнал "Мировая экономика и международные отношения". ИМЭМО РАН.
2. Журнал "Российский внешнеэкономический вестник". ВАВТ.
3. WTO International Trade Statistics ([http:// www. wto.org](http://www.wto.org)).
4. Страновые публикации серии "Doing Business", International bank for Reconstruction and Development/The World Bank ([http:// www. doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)).

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

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b> Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо
---	---

<p>различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>

<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатором: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
---	--

*Приложение 1. Образец титульного листа эссе*

**МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
Факультет международного бизнеса**

**ЭССЕ**

на тему « \_\_\_\_\_ »

слушатель:

\_\_\_\_\_ (ФИО)

преподаватель:

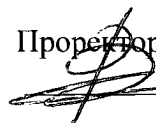

\_\_\_\_\_ (ФИО)

Москва,

201\_\_

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
 В.В. Идрисова  
« 20 »  2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Общий менеджмент – подходы и методы управления. Формы организационных структур»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Специализация: «MBA – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик(и) программы: Королев В.И.  
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга

Рецензент программы: К.В. Холопов  
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой технологии внешнеторговых сделок



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	12

## 1. Цель освоения дисциплины

Данный курс направлен на передачу профессиональных знаний слушателям программ МВА, основанных на методических подходах, используемых в прикладных исследованиях и практических разработках повышения эффективности менеджмента и развития лидерских позиций компании, на приобретение навыков работы с современными инструментами, используемыми в этих целях. В рамках курса слушатели получают системное представление об основных определениях и понятиях, применяемых при решении проблем повышения эффективности менеджмента и развития лидерских позиций компании, создании адекватных моделей управления. Основной принцип построения курса - сочетание теоретических подходов экономической науки о факторах эффективности менеджмента с богатым консультационным опытом автора в России и за рубежом.

Предполагается, что в рамках занятий по курсу, помимо знаний о подходах к оценке методов формирования эффективного менеджмента, слушатели получают и закрепляют навыки работы с методиками выявления ключевых (корневых) проблем и создания эффективной бизнес-модели компании/фирмы с усиленными компетенциями обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и лидерства.

Дисциплина необходима менеджерам высшего, среднего и линейного звена современных компаний и предприятий, активно конкурирующих на российских рынках и экспортирующих свою продукцию. Дисциплина «Основы менеджмента - подходы и методы управления. Формы организационных структур» является базовой профессионального цикла в рамках дополнительной профессиональной программы МВА со специализацией «Стратегическое управление эффективностью бизнеса». Дисциплина базируется и неразрывно связана со всеми дисциплинами управленческого цикла, которые являются составными частями общей теории управления, общего менеджмента.

Дисциплина формирует научно-прикладное представление по ключевой задаче любой организации - эффективному управлению и служит основным средством для достижения и поддержания её стабильной жизнедеятельности, устойчивости и эффективности.

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПК-1 способностью управлять организациями, подразделениями и группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	методических основ анализа внешней и внутренней среды организации; содержания и алгоритма осуществления функции управления – принятие решения.	анализировать текущее и прогностическое состояние деловой среды; применять решающие правила для принятия решений в условиях определённости, риска и	Применения методов SWOT и PEST- анализа, факторного управленческого анализа; методов разработки и принятия управленческих решений.

			неопределённости.	
	ПСК-4 - способностью представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	роли, функции и задачи менеджера в современной организации;	организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;	современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>ЭО, ДОТ в том числе:</b>	8
Лекционного типа	2
Вебинары	4
Практические занятия	2
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	100
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	108

### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Виды учебной работы	СР	

			<b>Л</b>	<b>В</b>	<b>ПЗ</b>		
<b>1.</b>	Общий менеджмент – подходы и методы управления. Формы организационных структур	108	2	4	2	100	
	<b>Итого:</b>	108	2	4	2	100	
Промежуточная аттестация							Экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

<b>Номер темы (раздела)</b>	<b>Содержание темы (раздела)</b>
1. Общий менеджмент – подходы и методы управления. Формы организационных структур	<p>Тема 1. Введение в дисциплину. Природа управления и менеджмента</p> <p>Тема 2. Эволюция управленческой мысли</p> <p>Тема 3. Внешнеторговая организация как социально - экономическая система. Деловая среда организации</p> <p>Тема 4. Система и функции управления</p> <p>Тема 5. Власть и партнёрство, лидерство в менеджменте внешнеторговой организации. Стили управления</p> <p>Тема 6. Мотивационные основы управления персоналом внешнеторговой организации</p> <p>Тема 7. Корпоративная культура внешнеторговой организации</p> <p>Тема 8. Роль и качество современного менеджера как организатора эффективного управления</p>

**5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей**

**Перечень вопросов для самоконтроля и самостоятельного изучения:**

1. Понятие и природа управления.
2. Социальная значимость, необходимость управления.
3. Понятие и природа менеджмента. Аспекты менеджмента: связь менеджмента и управления.
4. Менеджмент - вид деятельности в разных сферах, категория людей (-управленцев), наука и искусство, учебная дисциплина, философия и психология.
5. Характер управленческого труда. Средство, предмет и продукт управленческого труда. Привести примеры.
6. Формы, степень сложности осуществления управленческого труда.
7. Управление временем: тайм-менеджмент. Планирование работы руководителя (менеджера): самоменеджмент.
8. Управленческие революции, как этапы накопления управленческого опыта.
9. Содержание теории управления экономическим ростом А. Смита.

10. Содержание научных принципов организации труда Ф. Тейлора.
11. Фойлеризм – принципы управления организацией.
12. Двенадцать принципов производительности труда Г. Эмерсона.
13. Бюрократическая теория организации по М. Веберу.
14. Содержание концепции теории человеческих отношений, поведенческих наук, «человеческих ресурсов».
15. Содержание концепции количественной школы науки управления: системный, ситуационный, процессный, ресурсный подходы в управлении.
16. Понятие, общая характеристика организаций, классификация организаций (по виду деятельности и размеру, характеру собственности, принадлежности капитала).
17. Организационно-правовые формы организаций.
18. Жизненный цикл организации и его основные стадии. Критические точки развития организации по Л. Грейнеру, И. Адизесу.
19. Потенциал организации. Ключевые факторы успеха.
20. Понятие внешней среды организации. Анализ её структуры. PEST – анализ.
21. Основные факторы среды прямого и косвенного воздействия.
22. Особенности менеджмента на международном уровне.
23. Вопросы по 3-й части темы:
24. Понятие внутренней среды организации.
25. Анализ структуры организации. Виды структур. Дать характеристики функциональной, социальной структурам. SWOT- анализ.
26. Понятие «система управления» организацией. Приведите пример системы управления. Что такое открытая система применительно к международной организации.
27. Структура системы управления: субъект, объект, предмет, цели и задачи управления. Привести примеры.
28. Механизм и технологии управления организацией.
29. Цикл (контур) управления. Состав и структура функций управления.
30. Содержание функций управления: анализ среды, прогнозирование. Используемые методы.
31. Содержание функций управления: принятие управленческого решения, планирование. Используемые методы.
32. Содержание функций управления: организация. Основные типы организационных структур управления. Используемые методы.
33. Содержание функций управления: координация деятельности в организации; система контроля в организации, сущность, задачи, виды контроля.
34. Понятие влияния: власти, лидерства.
35. Содержание форм власти:
  - власть, основанная на принуждении, основанная на вознаграждении;
  - традиционная (легитимная) , эталонная власть (харизматическая);
  - экспертная власть, власть информации; власть связей. Привести примеры.
36. Природа и содержание лидерства, соотношение лидера и руководителя, власти и лидерства.
37. Формы социального партнёрства.
38. Понятие категорий: мотивации, потребности, мотива, стимула как движущей силы делового поведения.
39. Базовые понятия содержательных теорий мотивации: теории мотивации А. Маслоу, Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора.
40. Базовые понятия процессуальных теорий мотивации: теории ожидания В. Врума, теории справедливости С. Адамса, синтетической теории Портера-Лоулера.
41. Мотивационный менеджмент. Создание системы мотиваций труда. Индивидуальная и групповая мотивация.

42. Методы мотивации (управления) персоналом: административные, экономические, социально-психологические, их достоинства и недостатки. Характер воздействия.
43. Понятие корпоративной культуры, её характеристики, функции.
44. Структура корпоративной культуры: артефакты (ритуалы и символы, герои, мифы и легенды, фирменный стиль), деловая этика, ценности организации, нормы морали, имидж организации.
45. «Правила поведения и дресс-код» в организации.
46. Характеристика субкультур. Классификация культур по Г. Хофстеде, Ч. Хенди, Р. Куинну. Неконфликтующая субкультура, контркультура.
47. Место и роли менеджера в организации.
48. Полномочия менеджеров различных уровней управленческой иерархии: пирамиды менеджмента.
49. Особенности работы менеджеров в организациях различных видов, в различных ситуациях.
50. Требования к профессиональным и личным качествам менеджера в сфере политологии, международных отношений, журналистики, инноваций.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

### **Вопросы к экзамену**

#### I часть. Подходы и методы управления

1. В чем состоит сущность работы менеджера как профессионала в области управления.
2. Ключевые аспекты любой управленческой деятельности.
3. Каковы основные функции процесса управления и их сущность.
4. Что такое процесс управления. Назовите основные этапы (логику) процесса управления.
5. Фактор целостности организации и модель эффективной, конкурентоспособной организации.
6. Особенности общего менеджмента от других разновидностей менеджмента организации
7. Четыре основных измерения (4-D) современного менеджмента
8. Многообразие методов современного управления, особенности наиболее востребованных методов.
9. Особенности инновационного менеджмента.
10. Что такое система административного управления, ее строение.
11. Пять причин стремления к карьерному росту.
12. Общие показатели, характеризующие качество управления и здоровый менеджмент.
13. Как вы понимаете понятие «эффективность» управленческой деятельности
14. Суть идеологии «менеджмента 2.0». Современная управленческая парадигма.

#### 2 часть. Организационные структуры.

15. Что такое организация, дайте определение.
16. Что такое «структура» организации. Какие документы описывают организационную структуру
17. Что такое «дерево целей» организации.
18. Раскройте содержание принципа SMART в постановке целей организации.
19. Назовите основные типы (варианты) организационных структур и их особенности
20. Какие типы организационных структур вы считаете наиболее эффективными в

условиях современной России?

21. Особенности матричной структуры управления.
22. Особенности структуры корпоративного типа
23. Основные подходы к формированию оргструктуры.
25. Основные этапы организационного проектирования.
26. В чем состоит специфика и значение ролевого подхода к управлению
27. Что такое формальные и не формальные коммуникации в организации
28. Особенности горизонтальной (функциональной оргструктуры). Коммуникационные преимущества «плоской» организации
29. Определите значение обратной связи в процессах управление
30. Что такое корпоративная культура, что является ее основой.

Экзаменационный билет состоит из двух вопросов: один вопрос и первой части курса, другой – из второй части курса. Экзамен проводится в форме устного опроса.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
<p>Оценка <b>«отлично»</b> проставляется в случае, если слушатель глубоко и прочно усвоил материал; последовательно и логически стройно излагает материал; умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободно справляется с заданиями, вопросами и другими видами применения знаний; правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют</p>	<p>Оценка <b>«хорошо»</b> проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу излагает ответы на поставленные вопросы, не допуская существенных неточностей; правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего</p>	<p>Оценка <b>«удовлетворительно»</b> проставляется в случае, если слушатель имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей; допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом</p>	<p>Оценка <b>«неудовлетворительно»</b> проставляется в случае, если слушатель не имеет основного материала, не усвоил его деталей; допускает грубые ошибки в формулировках, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют недостаточную (неудовлетворительную) степень овладения программным материалом.</p>

высокую степень овладения программным материалом	контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом		
--	---	--	--

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Официальные документы

1. Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2011.
2. Гражданский кодекс РФ. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2011.
3. Федеральный закон РФ №129-ФЗ 2001г. «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (с изм. и доп. 2014г.).
4. Федеральный закон ФЗ № 208 1995 г. «Об акционерных обществах» (в ред. от 2015г.).
5. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» 2012 г.
6. Общероссийский классификатор организационно-правовых форм (ОКОПФ, ОК 028-2012. Утв. Приказом Росстандарта от 2012 г. № 505-ст; ред. от 2014 г. № 2011-ст).
7. Образовательный стандарт высшего образования МГИМО (У) МИД России. Направление подготовки 41.03.05 «Международные отношения», квалификация – академический бакалавр. – М.: МГИМО, 2013. – 43 с.

### Основная литература

8. Буренин, В.А. Основы общего менеджмента и тенденции его развития на современном этапе: учебник / В.А. Буренин, В.В. Кочетков, А.Ю. Манюшис, Л.А. Юнусов; под ред. А.Ю. Манюшиса. — М.: КНОРУС, 2017.- 776 с. ISBN 978-5-406-06061-2.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. — 512 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 800 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014>.
11. Менеджмент: Учебник. /Под ред. Н.Ю. Кониной.- М.: Издательство «Аспект Пресс», 2016. – 392 с. ISBN 978-5-7567-0834-9.

### Дополнительная литература

12. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник для вузов. - М.: Проспект, 2014. - 320 с. ISBN 5-482-00517-8.
13. Королёв В.И., Кочетков В.В. Современные технологии менеджмента. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012, 2015. – 640 с. (шифр 338с56 читального зала библиотеки МГИМО).
14. Королёв В.И., Кочетков В.В. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Магистр, 2013, 2014.- 624 с.

### Литература для факультативного чтения

15. Балашов А.П. Теория менеджмента: учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2014. – 352 с.
16. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации [Текст]: введение в специальность, учеб. пособие. / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. — М.:Кнорус, 2014. — 232 с.



17. Брин Б., Хэмел Г. The Future of Management. /Пер. с англ. – СПб.: Best Business Books, 2013. - 276 с.
18. Вагнер Р., Хартер Д. 12 элементов успешного менеджмента. /Пер с англ. Д. Мухиной; ред. Ю. Быстрова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.- 248 с. ISBN 978-5-9614-0938-3.
19. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж. Менеджмент. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 704 с. ISBN 978-5-8459-1570-2.
20. Друкер П.Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века.- М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2012.
21. Исаев Р.А. Основы менеджмента. –М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2013. - 263 с.
22. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: учебник для вузов. /Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 458 с.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Вильямс, 2013. - 672 с.
24. Пранович И.Б. Менеджмент в глобальном масштабе: управленческая проблема, мир без границ, экономическая среда. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 120 с.
25. Семёнов А.А. Основы менеджмента: практикум/ А.К. Семёнов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2013. - 468 с.

#### **Периодические издания**

1. Бизнес-образование.
2. Бизнес-журнал.
3. Вопросы экономики.
4. Генеральный директор, Коммерческий директор. Sales & Marketing Management.
5. Деньги и кредит.
6. Инвестиции в России.
7. Маркетинг и маркетинговые исследования.
8. Маркетинг в России и за рубежом.
9. Маркетинг и менеджмент.
10. Менеджмент сегодня.
11. Менеджмент в России и за рубежом.
12. Предпринимательство.
13. Проблемы современной экономики.
14. Проблемы теории и практики управления.
15. Российское информационное агентство «Прайм».
16. Русский Newsweek.
17. Справочник экономиста.
18. Управление персоналом.
19. Финансы, Финанс, Финансовый директор, Финансовый менеджмент.
20. Эксперт.
21. *Business week.*
22. Information Systems Research.
23. Journal of Financial Economics.
24. Journal of Marketing Research.
25. Harvard Business Review (на русском языке Academy of Management Journal).

#### **Интернет-ресурсы**

1. <http://www.management.ru>.
2. <http://www.vestnikmckinsey.ru> - «Вестник McKinsey».
3. <http://www.cfin.ru>.
4. <http://www.eup.ru> - «Экономика и управление на предприятиях».
5. <http://www.ecsocman.edu.ru> - «Экономика. Социология. Менеджмент».

6. <http://www.manage.ru>.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:


<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-">www.biblio-</a></p>

<p>преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p><a href="http://online.ru">online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатором: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" <a href="http://polpred.com">polpred.com</a> видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
  
В.В. Идрисова  
«20» 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Стратегический менеджмент в деятельности внешнеторговой компании»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Специализация: «MBA – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик(и) программы: Королев В.И.  
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга

Рецензент программы: К.В. Холопов  
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой технологии внешнеторговых сделок

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	6
4. Структура и содержание дисциплины .....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	11

## 1. Цель освоения дисциплины

Данный курс направлен на передачу профессиональных знаний слушателям программ МВА, основанных на методических подходах, используемых в прикладных исследованиях и практических разработках повышения эффективности стратегического менеджмента и развития лидерских позиций компании, на приобретение навыков работы с современными инструментами используемыми в этих целях. В рамках курса слушатели получают системное представление об основных определениях и понятиях, применяемых при решении проблем повышения эффективности менеджмента и развития стратегических лидерских позиций компании, создании адекватных моделей управления. Основной принцип построения курса - сочетание теоретических подходов экономической науки о факторах эффективности менеджмента с богатым консультационным опытом автора в России и за рубежом. Предполагается, что в рамках занятий по курсу, помимо знаний о подходах к оценке методов формирования эффективного стратегического менеджмента, слушатели получают и закрепляют навыки работы с методиками разработки стратегической ориентации компании и создания эффективной бизнес-модели компании/фирмы с усиленными компетенциями обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и лидерства.

Дисциплина необходима менеджерам высшего, среднего и линейного звена современных компаний и предприятий, активно конкурирующих на российских рынках и экспортирующих свою продукцию.

Миссия дисциплины заключается в формировании у руководителей профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного стратегического управления конкурентоспособной компанией в условиях изменяющейся внешней среды, дать целостное представление об основных концепциях и техниках современного стратегического менеджмента. Помочь слушателям систематизировать знания, полученные на основе их профессионального опыта.

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПК-1 способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	методических основ анализа внешней и внутренней среды организации; содержания и алгоритма осуществления функции управления – принятие решения.	анализировать текущее и прогностическое состояние деловой среды;  применять решающие правила для принятия решений в условиях определённости, риска и неопределённости.	Применения методов стратегического анализа, факторного управленческого анализа; методов разработки и принятия управленческих решений.



	<p>ПСК-1 - способностью построения стратегии развития организации на разных уровнях.</p>	<p>природу стратегического управления и основные этапы его развития;</p> <p>основные теории стратегического менеджмента;</p> <p>особенности методологии стратегического управления;</p> <p>понятия, виды и признаки современной деловой организации;</p> <p>составляющие внешней и внутренней среды организации;</p> <p>содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;</p> <p>подходы к формированию миссии и целей организации;</p> <p>основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации;</p> <p>методологические принципы управленческого анализа организации;</p> <p>базисные стратегии бизнеса;</p>	<p>использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода;</p> <p>анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</p> <p>разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;</p> <p>разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации;</p> <p>проводить стратегический анализ диверсифицированных компаний;</p> <p>планировать реализацию стратегии;</p> <p>определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность;</p> <p>использовать информационные технологии в системе</p>	<p>методологией стратегического менеджмента;</p> <p>современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных;</p> <p>методикой анализа макроокружения организации;</p> <p>методами отраслевого анализа;</p> <p>навыками проведения конкурентного анализа;</p> <p>навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии;</p>
--	--	---	---	---

			стратегического управления; оценивать эффективность системы стратегического управления; разрабатывать стратегический план конкретного предприятия;	
--	--	--	--	--

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>ЭО, ДОТ, в том числе:</b>	8
Лекционного типа	2
Вебинары	4
Практические занятия	2
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	100
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	108

### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Виды учебной работы				СР
			Л	В	ПЗ		
1.	Стратегический	108	2	4	2	100	

менеджмент в деятельности внешнеторговой компании						
<b>Итого:</b>	108	2	4	2	100	
Промежуточная аттестация						Экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Стратегический менеджмент в деятельности внешнеторговой компании	<p>Тема 1. Что такое стратегическая ориентация в управлении бизнесом. Типичная схема системы стратегической ориентации и стратегического управления бизнесом/организацией. Особенности стратегического мышления.</p> <p>Тема 2. Формирование и аналитическая оценка стратегического видения будущего компании. Методика SCEPT/L.</p> <p>Тема 3. Формирование миссии и стратегического бизнес-домена. Стратегически ориентированный жизненный цикл компании по Грейнеру.</p> <p>Тема 4. Стратегическая диагностика среды бизнеса и оценка стратегического ресурсного потенциала внешнеторговой организации, создание комплексной стратегической матрицы развития организации.</p> <p>Тема 5. «Методика стратегического факторного анализа внешней среды компании и разработки итоговых документов по методике External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS», «Оценка стратегического потенциала компании. Технология составления лепестковой диаграммы и Internal Strategic Factors Analysis Summary - IFAS».</p> <p>Тема 6. Анализ стратегических ключевых факторов внешней и внутренней среды, создание матрицы стратегических альтернатив развития.</p> <p>Тема 7. Оптимизация стратегических альтернатив, определение базовых стратегий развития. Иерархия стратегий компании/организации. Организация процесса реализации стратегий. Стратегический контроль.</p>

**5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей**

**Перечень вопросов для самоконтроля и самостоятельного изучения:**

1. Существует ли разница и какая в понятиях «оперативное управление» и «стратегическое управление»?

2. Какой смысл вкладывается в понятие «стратегическое видение будущего компании»?
3. Причины развития внутрифирменного стратегического управления.
4. Основные факторы внешней среды организации, и какую роль играет оценка внешней среды?
5. Почему миссия организации является основой ее существования? Как организация выбирает свою миссию?
6. Какова последовательность анализа бизнеса организации через совокупность внутренних параметров?
7. Какие внутренние параметры, как правило, берутся для анализа состояния бизнеса компании?
8. Каким образом формируется внешняя среда бизнеса компании?
9. Как определяются стратегически важные факторы компании?
10. Какова цель составления перечня внешних угроз и возможностей?
11. Какие сценарии развития внешней среды компании рассматриваются в стратегическом анализе?
12. В чем заключается сущность и механизм SWOT-анализа?
13. Кратко опишите процесс выбора стратегии.
14. Какие четыре базовые стратегии часто изменяются в корпоративном управлении компании?
15. Какие дополнительные факторы оказывают влияние на стратегический выбор, осуществляемый руководством компании?
16. От каких условий зависит реализация стратегий? Что может помешать реализации стратегий?
17. Имеется ли взаимосвязь между стратегией и организационной структурой?
18. Основные задачи ценностного плана реализации стратегии
19. Основные задачи коммерческого плана реализации стратегии
20. Основные задачи партнерского плана реализации стратегии
21. Как и по каким критериям происходит оценка стратегических альтернатив.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

### **Вопросы к экзамену**

1. Стратегическое управление в системе менеджмента
2. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации
3. Анализ внешней среды. PEST - анализ
4. Анализ внутренней среды организации
5. Сценарное планирование
6. Видение будущего организации, миссия, цели, приоритеты
7. Процесс разработки стратегии в организации (базовые конкурентные стратегии, методика SWOT-анализа)
8. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы
9. Разработка стратегий функциональных подсистем (производственная, HR, финансовая, продуктово-маркетинговая)
10. От выполнения долгосрочного плана – к реализации стратегии
11. Эффективность стратегического менеджмента
12. Стратегический контролинг

Экзаменационный билет состоит из двух вопросов. Экзамен проводится в форме устного опроса.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Несудовлетворительно
<p>Оценка «отлично» проставляется в случае, если слушатель глубоко и прочно усвоил материал; последовательно и логически стройно излагает материал; умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободно справляется с заданиями, вопросами и другими видами применения знаний; правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом</p>	<p>Оценка «хорошо» проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу излагает ответы на поставленные вопросы, не допуская существенных неточностей; правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом</p>	<p>Оценка «удовлетворительно» проставляется в случае, если слушатель имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей; допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом</p>	<p>Оценка «неудовлетворительно» проставляется в случае, если слушатель не имеет знания основного материала, не усвоил его деталей; допускает грубые ошибки в формулировках, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют недостаточную (неудовлетворительную) степень овладения программным материалом.</p>

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература

1. Аакер Дэвид. Стратегическое рыночное управление, 4 изд – 2012
2. Буренин, В.А. Основы общего менеджмента и тенденции его развития на современном этапе: учебник / В.А. Буренин, В.В. Кочетков, А.Ю. Манюшис, Л.А. Юнусов; под ред. А.Ю. Манюшиса. — М.: КНОРУС, 2017.- 776 с. ISBN 978-5-406-06061-2
3. З.Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н.Футова. – СПб.: Питер, 2012. – 560 с.
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учеб. пособие- 3-е изд., исправленное и дополненное. - М.: ТЕИС, 2013. – 239 с.
5. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. -2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
6. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. 4 изд. 2013
7. Кузин Д. В. «Другой» менеджмент. Учебное пособие. 2013
8. Томпсон А., Стрикленд А. и др. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. McGRAW – HILL Вильямс. 19 изд. – 2015

### Дополнительная литература

1. К. Зук, Д. Аллен. Стратегия роста компании в эпоху нестабильности. СПб. Вильямс. 3 изд..2012
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013.
3. Каммингс С. «Реконструкция стратегии» Пер. с англ. М. Кэл Пресс. 2010
4. Кеничи Омае. Мышление стратега. М.2008
5. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2013
6. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М.: ИД «Вильямс», 2012.
7. М. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. Альпина.4 изд. 2014
8. Эндрю Гроув «Выживают только параноики».2 изд. М. 2012
9. Эрик Фламгольц, Ивонн Рэндл «Управление стратегическими изменениями. От теории к практике.» М. Эксмо. 2012.
10. Pearce,Robinson. Strategic Management.McGRAW – HILL 2012
11. Tom Peters «Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution « (1988)

### Периодические издания

1. Менеджмент в России и за рубежом.
2. Проблемы теории и практики управления.
3. Harvard Business Review (на русском языке Academy of Management Journal).

### Интернет-ресурсы

Сайт о теоретических основах стратегического управления и планирования [http:// www. Stplan. Ru/theory 2. htm](http://www.Stplan.Ru/theory2.htm)  
<http://www.management.ru>.  
<http://www.vestnikmckinsey.ru> - «Вестник McKinsey».  
<http://www.cfin.ru>.  
<http://www.eur.ru> - «Экономика и управление на предприятиях».  
<http://www.ecsoman.edu.ru> - «Экономика. Социология. Менеджмент».  
<http://www.manage.ru>.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:


<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на</p>

<p>электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
  
В.В. Идрисова  
« 20 » 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Управление изменениями»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)»

Специализация: «МВА – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик(и) программы: Королев В.И.  
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга

Рецензент программы: К.В. Холопов  
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой технологии внешнеторговых сделок

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	9
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	9

## 1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование у обучающихся системного представления о существующих теориях жизненного цикла и необходимых теоретических знаний по организационному развитию и проектированию, а также практических умений и прикладных навыков в области управления предприятием на различных этапах жизненного цикла в условиях изменения как внешних, так и внутренних факторов.

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПСК-6 - способностью развить навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	принципы разработки и внедрения организационных структур, описания бизнес-процессов; стратегического анализа среды, теории конкуренции, задачи управления на разных стадиях жизненного цикла организации	применять базовые инструменты в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования; использовать инструменты организационной диагностики для выявления конкурентных преимуществ организации	навыками подготовки, представления и внедрения документов по проведению организационных изменений
	ПСК-9 - умением применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	роль персонала организации в проведении изменений	составлять комплекс мероприятий для соответствующих этапов цикла с учетом преодоления сопротивлений изменениям	методами мотивации персонала к проведению изменений, построения эффективной управленческой команды

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>ЭО, ДОТ, в том числе:</b>	8
Лекционного типа	2
Вебинары	4
Практические занятия	2
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	100
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	108

### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Виды учебной работы				
			Л	В	ПЗ		
1.	Управление изменениями	108	2	4	2	100	
	<b>Итого:</b>	108	2	4	2	100	
	Промежуточная аттестация						Экзамен

Таблица 4

#### Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Управление изменениями	Введение в теорию организационных изменений. Современные тенденции развития организаций. Системный анализ организации, диагностика текущих проблем. Уровни и типы организационных изменений. Формирование команды. Роли членов и характеристики лидера эффективной

	<p>команды в управлении жизненным циклом. Модели и этапы процесса управления плановыми изменениями. Организационные патологии и кризисы, их преодоление. Программы проведения организационных изменений. Сопротивление изменениям.</p>
--	--

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

### Перечень вопросов для самоконтроля и самостоятельного изучения:

1. Понятие организации как системы.
2. Особенности системы в условиях изменений.
3. Алгоритм системной технологии вмешательства.
4. Основные постулаты стратегии организационного развития.
5. Понятия разделяемого видения будущего.
6. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга.
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
8. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы.
9. Понятие фасилитатора.
10. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
11. Внешние причины застоя.
12. Внутренние причины застоя.
13. В чем состоит взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития?
14. Что такое «монстр перемен»?
15. Причины возникновения сопротивления изменениям.
16. Методы преодоления сопротивления изменениям.
17. Понятие взаимодополняющей команды.
18. Этапы формирования команды организационных изменений.
19. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
20. Какие роли выделяют в команде (по И.Адизесу)?

## 6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

### Вопросы к экзамену

1. Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование.
2. Организационное развитие.
3. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений.
4. Внешние и внутренние причины изменений.
5. Традиционные и новые объекты организационных изменений.
6. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.
7. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.

8. Классификация организационных изменений.
9. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.
10. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.
11. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.
12. Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений.
13. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга.
14. Эмоциональный подход Дж. Коттера, восемь этапов процесса изменений.
15. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями.
16. Методы документального оформления решений в управлении организационными изменениями.
17. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации.
18. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений.
19. Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям.
20. Методика анализа поля сил.
21. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.
22. Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями.
23. Инициаторы и участники организационных изменений.
24. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями.
25. Характеристики менеджеров по управлению изменениями.

Экзаменационный билет состоит из двух вопросов. Экзамен проводится в форме устного опроса.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Оценка «отлично» проставляется в случае, если слушатель глубоко и прочно усвоил материал; последовательно и логически стройно излагает материал; умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободно справляется с	Оценка «хорошо» проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу излагает ответы на поставленные вопросы, не допуская существенных неточностей; правильно	Оценка «удовлетворительно» проставляется в случае, если слушатель имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей; допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при	Оценка «неудовлетворительно» проставляется в случае, если слушатель не имеет знания основного материала, не усвоил его деталей; допускает грубые ошибки в формулировках, нарушая логические последовательности при изложении программного материала; испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и

<p>заданиями, вопросами и другими видами применения знаний; правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом</p>	<p>применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом</p>	<p>выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом</p>	<p>результаты текущего контроля демонстрируют недостаточную (неудовлетворительную) степень овладения программным материалом.</p>
--	---	--	--



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

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Манн, Иванов и Фербер 2015
2. Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. Манн, Иванов и Фербер . 2013
3. Бердингем Б. Великие, а не большие. Манн Иванов Фербер 2015
4. Бойетт Дж.Г., Бойетт Дж.Т. Путеводитель по царству мудрости (лучшие идеи мастеров управления) М. Манн Иванов Фербер 2015
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. М. Финпресс.2000
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. С-Пб. 1999
7. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М. Вильямс. 2002
8. Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Манн, Иванов и Фербер 2013
9. Котлер Ф. и др. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Альпина Паблишер . 2012
10. Коттер Д. Впереди перемен М. Олимп-Бизнес 2014
11. Йоффи Д. Кусумано М. Искусство стратегии. Уроки Билла Гейтса, Энди Гроува и Стива Джобса. Манн Иванов Фербер 2016
12. Макнилли М. Сунь-цзы и искусство бизнеса. М. Олимп-бизнес 2002
13. Мескон М. и др. Основы менеджмента. М. Дело. 2014. Гл.9,10
14. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер 2012
15. Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски Издательство: Альпина Бизнес Букс , 2007
16. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М. Альпина Паблишер 2013
17. Паньков А. Хохлов Д. Лабиринты стратегии. 8К. Манн Иванов Фербер 2015
18. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. Диалектика , Вильямс , 2007
19. Рыженкова И. Профессиональные навыки менеджера. М. «Эксмо» 2015
20. Рыженкова И. Новая мода на SWOT-анализ // онлайн-портал «Деловой мир», март 2017 // <https://delovoymir.biz>
21. Рыженкова И. Что такое сценарный подход и почему он эффективен в планировании на нестабильном рынке // онлайн-портал «Деловой мир», декабрь 2016 //
22. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. Азбука-аттикус 2015
23. Томпсон А. Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М. ЮНИТИ. 1998
24. Управление изменениями: принятие решений / под ред. Рыженковой И.К. - М. Икар 2012
25. Управление изменениями: принятие решений / под ред. Рыженковой И.К. - М. Икар 2012
26. Управление изменениями: развитие в условиях неопределенности / под ред. Рыженковой И.К. - М. Икар 2013
27. Шваб К. Четвертая промышленная революция. Эксмо 2016

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

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:


<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>

<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатом: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
  
В.В. Идрисова  
« 22 » 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Современные инструменты управления человеческим капиталом»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Специализация: «MBA – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик программы: Н.В. Виттенбек

к.п.с.н., доц. каф. менеджмента и маркетинга ВАВТ

Рецензент программы: ***В.А. Орешкин***

доктор экономических наук, профессор кафедры

международной торговли и внешней торговли ВАВТ

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр
1. Цель и задачи дисциплины (модуля) .....	5
2. Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля) .....	5
3. Объем дисциплины (модуля).....	7
4. Структура и содержание дисциплины (модуля).....	7
4.1. Структура дисциплины (модуля).....	7
4.2. Содержание дисциплины (модуля) .....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине (модулю).....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....	11
7.1. Основная литература.....	
7.2. Дополнительная литература.....	
7.3. Интернет-ресурсы .....	
7.4. Иные источники.....	
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля).....	12

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Учебная дисциплина «Современные инструменты управления человеческим капиталом» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)», обучающихся по программе «Современные технологии управления ВЭД».

**Основной целью дисциплины** является приобретение слушателями программы MBA необходимых знаний и умений по управлению человеческими ресурсами организации (HRM), формирование системных представлений о закономерностях развития организации и функциях по управлению персоналом, их взаимосвязи, практических основах управления человеческими ресурсами, включая стратегические основы и теорию человеческого капитала

### Задачи дисциплины:

- Ознакомить слушателей с технологиями и практикой управления человеческими ресурсами в современных организациях.
- Обеспечить инструментарием, позволяющим разрабатывать функциональную стратегию, «политики» и проекты в сфере управления человеческими ресурсами.
- Сформировать у слушателей навыки (компетенции) эффективного отбора и оценки, управления развитием персонала, проектирования системы мотивации.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля)

Слушатель программы MBA должен уметь осуществлять следующие виды деятельности, трудовые функции, обладать профессиональными компетенциями и иметь практический опыт (Таблица 1.).

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-1 – Организационно-управленческая	ПСК-1 Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях.	-Структуру и особенности организации, стратегию и перспективы его развития.  -Принципы, методы, технологии, инструменты анализа сильных и слабых сторон	Управлять разработками, ресурсами и командами в условиях, являющихся непредсказуемыми и требующими решения комплексных проблем с множественными взаимосвязанными	Иметь опыт разработки стратегии управления человеческими ресурсами



		организации.	факторами.	
	<p>ПСК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.</p>	<p>- Методы оценки работников и результатов их труда, количественного и качественного состава персонала и его аттестации.</p> <p>-Корпоративные стандарты и методики адаптации и стимулирования ключевых сотрудников.</p> <p>-Современные концепции и теории управления персоналом и его мотивации.</p>	<p>- Принятие решений о приеме на работу новых сотрудников и обеспечение их ввода в должность.</p> <p>-Применять методы управления квалификацией ключевого персонала для обеспечения бизнес компетенций.</p> <p>- Оценивать индивидуальный вклад сотрудников в достижение общих целей, их реальные и потенциальные возможности.</p> <p>- Организация и координирование разработки комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий</p>	<p>-Иметь опыт отбора, оценки и развития ключевого персонала</p> <p>-Иметь опыт управления квалификацией персонала для обеспечения бизнес-компетенций</p> <p>- Участие в совершенствовании системы материального и нематериального стимулирования работников в зависимости от их личного вклада в развитие организации.</p>
	<p>ПСК -7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникации</p>	<p>Принципы, методы, технологии, инструменты минимизации негативного влияния конфликтных ситуаций на индивидуальную, командную работу, работу организации в целом и их</p>	<p>-Предупреждать и разрешать коллективные споры, проблемные вопросы, организовывать работу команды.</p> <p>-Моделировать развития событий и оценивать их возможные последствия.</p>	<p>Иметь опыт управления и разрешения организационных конфликтов</p> <p>-Применять современные коммуникативные технологии для повышения эффективности деятельности сотрудников,</p>

		разрешения.		команды
--	--	-------------	--	---------

### 3. Объем дисциплины (модуля)

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр	
		1	2
<b>ЭО, ДОТ</b>	<b>8</b>		<b>8</b>
Лекции	1		1
Вебинары	4		4
Практическая работа	3		3
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>100</b>		<b>100</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий			
Вид итоговой аттестации	экзамен		экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>108</b>		<b>108</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>3</b>		<b>3</b>

### 4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

#### 4.1. Структура дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (108 часов).

Таблица 3.

№ темы	Наименование раздела дисциплины	Количество часов				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Семестр 2 Компетенции Код профстандарта	Виды учебной работы (в акад. часах)				
			Л	В	ПЗ		СР
1	Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	ПСК -1	1	-	-	16	Решение управленческого кейса
2.	Планирование, поиск и отбор персонала в организацию	ПСК-8	-	2	-	16	Решение управленческого кейса
3.	Формирование системы обучения персонала	ПСК -7, ПСК-8	-	-	-	16	Решение управленческого кейса
4.	Модели управления карьерой и их использование в управлении персоналом	ПСК -8	-	-	-	14	Решение управленческого кейса
5.	Современные методы оценки персонала	ПСК -7, ПСК-8	-	2	-	14	Решение управленческого кейса

6.	Инструменты мотивационного управления персоналом. Компенсационная политика в организации. Структура компенсационного пакета и его формирование	ПСК-7, ПСК-8	-	-	3	24	Работа в Виртуальном классе (проект)
<b>ВСЕГО:</b>		<b>108</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>Экзамен</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины (модуля)

Содержание дисциплины включает изучение ряда теоретических и практических вопросов в области управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом компании. Изучение курса структурно и логически связано с изучением курсов «Методики выбора конкурентоспособного и лидерского направления развития компании», «Общий менеджмент», «Управление изменениями».

Дисциплина предусматривает использование дистанционных методов обучения с преобладанием интерактивных (вебинары) и практических форм обучения (кейс-стади).

В таблице 4. приводится содержание дисциплины (модуля) по темам.

Таблица 4.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	Компания в современном мире. Модели управления человеческими ресурсами в условиях «новой экономики», основные вызовы, стоящие перед руководителем. Изменение моделей работы. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Теория интеллектуального и человеческого капитала и ее практическое значение. Инвестиционный и маркетинговый подходы к управлению человеческими ресурсами. Основные этапы создания системы управления человеческими ресурсами. Ключевые показатели эффективности системы HRM
2. Планирование, поиск и отбор персонала в организацию	Роль и задачи планирования человеческих ресурсов. Оценка будущих потребностей в человеческих ресурсах. Текущая кадров (реальная и потенциальная). Компетентностный подход к отбору персонала. Подготовка к подбору персонала: анализ внутренней ситуации и внешней среды. Формулирование и описание требований к кандидату. Жесткие и мягкие навыки. Анализ поведенческих компетенций. Разработка модели компетенций и «профиля должности». Разработка плана проведения интервью с потенциальными кандидатами. Типы интервью. Разработка комплекса методов оценки. Этапы отбора персонала. Принятие решения о найме сотрудника. Адаптация и испытательный срок.
3. Формирование системы обучения персонала	Организационное обучение и самообучающаяся организация. Требования к эффективному обучению. Обучение, «основанное на компетенциях», и обучение, «основанное на опыте», - два основных подхода к разработке системы корпоративного обучения. Модель обучения А. Колба. Индивидуальные стили обучения.

	<p>«Менторинг» и «коучинг» как методы обучения на рабочем месте. Коучинг как стиль менеджмента.</p> <p>Планирование развития сотрудника и индивидуальные планы развития.</p>
4. Модели управления карьерой и их использование в управлении персоналом	<p>Изменение моделей работы и ожидания карьерного роста.</p> <p>Изменение природы психологического контракта. Управление позитивным психологическим контрактом. Проблемы, связанные с понятием приверженности и вовлеченности.</p> <p>Процесс управления карьерой. Модель партнерства в управлении карьерой. Сценарное планирование карьеры.</p> <p>Профессиональные и личностные критерии успеха как ядро развития карьеры.</p> <p>Оценка показателей труда, потенциала и мотивации.</p> <p>Понятие конкурентоспособности личности. Типы карьеры и их особенности.</p> <p>Управление карьерой с точки зрения руководителя и с точки зрения работника. Современные технологии и типы продвижения в организации.</p>
5. Современные методы оценки персонала	<p>Управление по целям как основа оценки деятельности персонала. Соглашение о показателях труда. Управление показателями труда в течение всего года. Оценка на основе сбалансированной системы показателей (BSC).</p> <p>Аспекты управления человеческими ресурсами, связанные с компетентностью. Описание факторов компетентности.</p> <p>Анализ и описание работ и ролей. Ролевой анализ. Анализ навыков и компетенций. Ролевые и поведенческие профили.</p> <p>Проектирование рабочих мест и ролей.</p> <p>Оценка и аттестация персонала. Этапы оценки деятельности сотрудника. Подготовка к оценочному собеседованию с сотрудником.</p> <p>Методы проведения оценки. Разработка и проведение Assessment-center (центра оценки). Обратная связь «на 360 градусов»: преимущества и недостатки.</p>
6. Инструменты мотивационного управления персоналом. Компенсационная политика в организации. Структура компенсационного пакета и его формирование	<p>Мотивация как функция управления персоналом. Анализ мотивационного профиля организации.</p> <p>Анализ реальной и потенциальной текучести персонала.</p> <p>Формирование, мониторинг и поддержка мотивационной среды и корпоративной культуры.</p> <p>Разработка дифференцированных мотивационных программ.</p> <p>Система управления вознаграждением. Составляющие и элементы системы. Общие факторы, определяющие уровень зарплаты. Стратегии и проблемы формирования компенсационного пакета.</p> <p>Управление системой оплаты труда. Оценка системы оплаты труда. Пересмотры зарплаты. Грейдинг и должностной анализ.</p> <p>Разработка дифференцированных систем оплаты труда на основе BSC и KPIs.</p>

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Самостоятельная работа слушателей
1. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	Изучение литературы по теме. Решение кейса. Практикум- Разд.1, Зад., С.17
2. Планирование, поиск и отбор персонала в организацию	Изучение литературы по теме, интернет-источников. Решение кейса. Практикум- Разд.5, Зад.1, С.73
3. Формирование системы обучения персонала	Изучение литературы по теме, интернет-источников. Решение кейса. Практикум - Разд.7, Зад.1, С.84
4. Модели управления карьерой и их использование в управлении персоналом	Изучение литературы по теме, интернет-источников. Решение кейса. Практикум - Разд.8, Зад.1, С.97
5. Современные методы оценки персонала	Изучение литературы по теме, интернет-источников. Решение кейса. Практикум - Разд.9. Зад.1, С.116
6. Инструменты мотивационного управления персоналом. Компенсационная политика в организации. Структура компенсационного пакета и его формирование	Работа в Виртуальном классе в командах, разработка проекта управленческого решения

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

Контрольная оценка знаний и компетенций слушателя программы МВА.

Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные в соответствии с профессиональными компетенциями, и включает:

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

-контрольный тест;

-критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

-разработка проекта управленческого решения (задание Виртуального класса)

-критерии оценки сформированных профессиональных компетенций.

### 6.1. Текущий контроль

Текущий контроль осуществляется дистанционно, по мере изучения разделов электронного курса «Современные инструменты управления человеческим капиталом» в форме прохождения контрольного теста.

**Примеры вопросов контрольного теста для осуществления текущего контроля:**

Вопросы теста

1.Основное отличие подхода, обозначенного как «управление HR», от «управления персоналом» заключается в том, что:

- о Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
- о Считается, что персонал вносит вклад в добавочную стоимость бизнеса

- о Управление персоналом рассматривается как вспомогательная функция для других департаментов и подразделений
- о Управление персоналом рассматривается как деятельность всего менеджмента

2. При переходе к управлению человеческими ресурсами изменение роли менеджера по персоналу заключается в том, что он:

- о Участвует в стратегических решениях и полностью разделяет идею добавочной стоимости и конкурентных преимуществ
- о Занимается администрированием и кадровым делопроизводством
- о Осуществляет долгосрочное планирование в области человеческих ресурсов, ориентированное на интеграцию различных функций УП, делает акцент на производительности, эффективности и гибкости
- о Выступает «внутренним консультантом» для линейного менеджмента компании в сфере УП

3. Стратегический подход в области управления человеческими ресурсами характеризуется тем, что:

- о Стратегия управления HR разрабатывается на основе общей стратегии организации и состоит в определении компетенций в области УП, необходимых организации для реализации стратегии развития
- о Характерна интеграция основных функций по управлению персоналом и долгосрочное планирование
- о Работа с персоналом рассматривается как административная задача и ограничивается решением оперативных задач
- о Службы управления персоналом пытаются применить отдельные программы, рассчитанные на долгосрочную перспективу, но без привлечения линейного менеджмента

4. К основным элементам стратегии управления человеческими ресурсами компании относят:

- о Планирование персонала
- о Аутсорсинг
- о Поиск и отбор персонала
- о Обучение и развитие, планирование карьеры и формирование кадрового резерва
- о Организационное проектирование
- о Создание эффективной системы мотивации и вознаграждения

5. При предпринимательском типе стратегии компании стратегия в сфере HR будет заключаться:

- о Стремлении организационно закрепить работников, обладающих высокой квалификацией, гибкостью в условиях изменений, приверженных компании и умеющих работать в тесном сотрудничестве друг с другом
- о Поиске и привлечении работников-новаторов, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности
- о Ориентации управления персоналом на потребность в работниках на короткое время, узкой профессиональной специализации, без особой приверженности компании.

Оценочный тест размещен в Виртуальном классе системы дистанционного обучения ВАВТ. За каждый правильный ответ слушатель получает 1 балл, максимальное количество баллов по тесту – 40 баллов.

### 6.1. Задание Виртуального класса (кейс)

В Виртуальном классе слушателям программы МВА предлагается решить управленческий кейс и разработать проект управленческого решения. Задание Виртуального класса по дисциплине «Современные инструменты управления человеческим капиталом» размещено в системе ДО ВАВТ.

1. Анализ кейса проводится на основе «Плана работы над кейсом».

3. На экзамене слушатель защищает свой проект управленческого решения в виде письменного решения. В разработанном проекте решения должны быть ответы на вопросы 1-8 (см. План работы над кейсом). Объем письменного ответа – 8-10стр. В решении должна содержаться ключевая информация в виде аналитических выводов, рекомендаций, планов действия руководителя.

#### Критерии оценки решения контрольного кейса по дисциплине:

Критерий	Содержание критерия	Максимальное количество баллов
1. Соответствие решения заявленной проблеме	<ul style="list-style-type: none"><li>Системная методология анализа и решения проблем</li></ul>	Max=20
2. Глубина проработки управленческого решения	<ul style="list-style-type: none"><li>Комплексность и системность решения</li><li>прогнозирование возможных проблем</li><li>наличие альтернативных сценариев и вариантов решения</li><li>Обоснование эффективности</li></ul>	Max=20
4. Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"><li>Вклад в разработку проекта решения</li><li>Презентация решения</li></ul>	Max=20
<b>Общая сумма баллов</b>		<b>Max=60</b>

Максимальное количество баллов по заданию Виртуального класса (кейс) -60 баллов

### 6.2. Итоговый контроль

Система оценки знаний и компетенций слушателя МВА состоит из текущего и итогового контроля.

Допуском к экзамену является выполнение заданий с определенным проходным баллом. Итоговый контроль осуществляется по результатам выполнения контрольного задания Виртуального класса (Виртуальный класс по данной дисциплине размещен в системе ДО ВАВТ).

Распределение максимальных баллов по видам работы:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Текущая работа	40
2.	Экзамен (кейс)	60

3.	Итого:	100
----	--------	-----

Итоговая аттестация – экзамен.

### 6.3. Вопросы для подготовки к экзамену

Вопросы для подготовки к экзамену по курсу

«Управление персоналом»

1. Основные различия подходов: управление персоналом и управление человеческими ресурсами.
2. Разработка стратегии в сфере управления персоналом
3. Теория интеллектуального капитала и ее значение в практике управления человеческими ресурсами.
4. Основные этапы создания системы управления человеческими ресурсами.
5. Практика управления человеческими ресурсами в современных компаниях.
6. «Психологический контракт» и изменение его сущности в связи с управлением человеческими ресурсами.
7. Изменение функций служб персонала в современных компаниях.
8. Управление человеческими ресурсами, основанное на «компетентности».
9. Управление знаниями и «самообучающаяся организация».
10. Цель, задачи и сущность планирования человеческих ресурсов.
11. Методы определения потребности в персонале, факторы, влияющие на нее.
12. Формулирование и описание требований к кандидату. Проектирование рабочих мест и ролей.
13. Методы отбора персонала.
14. Технология проведения отборочного интервью.
15. Организация процесса адаптации сотрудников в компании.
16. Организация процесса деловой оценки персонала. Методы деловой оценки.
17. Разработка и проведение центра – оценки персонала.
18. Метод оценки персонала на «360 градусов».
19. Развитие и обучение персонала в практике управления человеческими ресурсами компании.
20. Разработка и проведение корпоративных тренингов.
21. «Коучинг» как метод обучения на рабочем месте.
22. Процесс управления карьерой в компании: модели и решения.
23. Технологии формирования управленческого резерва компании.
24. Построение коммуникативного пространства в практике управления человеческими ресурсами.
25. Вовлечение и участие работников в управлении организацией и принятие решений.
26. Мотивация как функция управления персоналом.
27. Методы диагностики «мотивационного профиля» сотрудника.
28. Ситуации демотивации персонала и поиск путей их преодоления.
29. «Компенсационный пакет» как фактор мотивации.
30. Система управления вознаграждением в компании.

### Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал,



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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### 7.1. Нормативные документы

1.Профессиональный стандарт «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 13.03. 2014

### 7.2. Основная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. Учебник MBA . /Перев. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб: Питер, [электронный ресурс], -М.: Изд-во: ЛитРес, 2017 (доступен в системе ДО ВАВТ)
2. Н.В. Виттенбек Управление человеческими ресурсами [электронный курс]. –М.:ВАВТ, 2016 (доступен в системе ДО ВАВТ)
- 3.Н.В. Виттенбек Современные инструменты управления персоналом. Практикум. –М.: ВАВТ, 2017 (доступен в системе ДО ВАВТ)
3. Дэйв Ульрих (Ulrich Dave) HR в борьбе за конкурентное преимущество. –М.: Изд-во «Претекст», 2017

#### 7.2. Дополнительная литература

4. Harvard Business Review Управление персоналом (HBR's 10 Must Reads on Managing People). –М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2017
- 5.Бретт Минчингтон HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты (Employer Brand Leadership: A Global Perspective). –М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2011
- 6.Джим Асплунд (Jim Asplund), Джон Флеминг Управление качеством услуг: Метод Human Sigma (Human Sigma: Managing the Employee-Customer Encounter). –М.: Изд-во: Альпина Паблишер, 2009, [эл. книга], 2017.

#### 7.3. Интернет-ресурсы

Электронные библиотеки znanium.com и biblio-online.ru (Юрайт).

[www.HR-Performance.ru](http://www.HR-Performance.ru)

[www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)

[www.hr-media.ru](http://www.hr-media.ru)

[www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)

[www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)

#### 7.4. Справочные системы

<http://www.consultant.ru> СПС «Консультант-Плюс»

#### 7.5. Иные источники

Методические материалы по дисциплине, размещенные в Виртуальном классе ДО ВАВТ

### 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля)

Реализация программы учебной дисциплины предполагает использование дистанционных образовательных технологий. Слушатель должен иметь доступ к компьютеру с выходом в сеть Интернет, с установленным программным обеспечением Microsoft Office 2010 (или выше).

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:


<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b> Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi,</p>
--	--

<p>государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и</p>

<p>базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>пароль не нужны).</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
  
В.В. Идрисова  
« 20 » 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Организационное поведение»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)»

Специализация: «МВА – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик программы: Н.В. Виттенбек  
к.п.с.н., доц. каф. менеджмента и маркетинга ВАВТ

Рецензент программы: ***В.А. Орешкин***  
доктор экономических наук, профессор кафедры  
международной торговли и внешней торговли ВАВТ

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр
1. Цель и задачи дисциплины (модуля) .....	5
2. Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля) .....	5
3. Объем дисциплины (модуля).....	7
4. Структура и содержание дисциплины (модуля).....	7
4.1. Структура дисциплины (модуля).....	7
4.2. Содержание дисциплины (модуля) .....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине (модулю).....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....	11
7.1. Основная литература.....	
7.2. Дополнительная литература.....	
7.3. Интернет-ресурсы .....	
7.4. Иные источники.....	
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля).....	12
9. Аннотация дисциплины.....	12

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Учебная дисциплина «Организационное поведение» предназначена для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)».

**Основной целью дисциплины** является формирование навыков системного управленческого мышления на основе глубокого понимания явлений, процессов и механизмов в области организационного поведения, к которым относятся влияние организационного поведения на краткосрочную и долгосрочную эффективность и продуктивность организации, изменение моделей организационного поведения и систем управления человеческими ресурсами.

### Задачи дисциплины:

- Систематическое описание и анализ поведения людей/ групп в различных ситуациях, возникающих в процессе труда;
- Формирование навыков прогноза и управления поведением людей/ групп в процессе работы и поиск путей повышения эффективности их деятельности;
- Овладение методами оценки личностных качеств и индивидуальных характеристик работников, развития их потенциала, разработки эффективных систем мотивации;
- Овладение методами формирования рабочих групп и команд, разрешения организационных конфликтов.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля)

Слушатель программы MBA должен уметь осуществлять следующие виды деятельности, трудовые функции, обладать профессиональными компетенциями и иметь практический опыт (Таблица 1.).

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-1 – Организационно-управленческая	ПСК-1 Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях.	Знает ведущие концепции и принципы управления организационным поведением на	Умеет разрабатывать стратегию и план действий в области управления организационным	Имеет опыт разработки стратегии и плана действий в области управления



		индивидуальном, групповом и организационном уровнях.	поведением и человеческими ресурсами на уровне подразделения или организации	организационным поведением и человеческими ресурсами.
	ПСК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.	Знает методы управления индивидуальным и групповым поведением, методы, управления мотивацией, лидерством и организационными конфликтами	Умеет разрабатывать эффективные системы мотивации и лидерства, способен управлять многоаспектными организационными конфликтами	Имеет практический опыт формирования эффективных команд, систем мотивации, разрешения организационных конфликтов
	ПСК -7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникации	Принципы, методы, технологии, инструменты минимизации негативного влияния конфликтных ситуаций на индивидуальную, командную работу, работу организации в целом и их разрешения.	-Предупреждать и разрешать коллективные споры, проблемные вопросы, организовывать работу команды.  -Моделировать развития событий и оценивать их возможные последствия.	Иметь опыт управления и разрешения организационных конфликтов  -Применять современные коммуникативные технологии для повышения эффективности деятельности сотрудников, команды

### 3. Объем дисциплины (модуля)

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр	
		1	2
<b>ЭО, ДОТ</b>	<b>8</b>		<b>8</b>
Лекции	1		1
Вебинары	4		4
Практическая работа	3		3
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>100</b>		<b>100</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий			
Вид итоговой аттестации	экзамен		экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>108</b>		<b>108</b>

Общая трудоемкость, зачет. един.	3		3
----------------------------------	---	--	---

#### 4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

##### 4.1. Структура дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (108 часов).

Таблица 3.

№ темы	Наименование раздела дисциплины	Количество часов				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Семестр 2 Компетенции Код профстандарта	Виды учебной работы (в акад. часах)				
			Л	В	ПЗ		СР
1	Сущность организационного поведения. Модели организационного поведения	ПСК -1,	1	-	-	16	Решение управленческого кейса
2.	Закономерности поведения работника в организации	ПСК-1, ПСК-8	-	2	-	16	Решение управленческого кейса
3.	Группы и команды в организации	ПСК-7, ПСК-8	-	-	-	16	Решение управленческого кейса
4.	Мотивация личности: теория и практика	ПСК-8	-	-	-	14	Решение управленческого кейса
5.	Управление конфликтами в организации	ПСК-7 ПСК-8	-	2	-	14	Решение управленческого кейса
<b>ВСЕГО:</b>		<b>108</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>Экзамен</b>

##### 4.2. Содержание дисциплины (модуля)

Содержание дисциплины включает изучение ряда теоретических и практических вопросов в области управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом компании. Изучение курса структурно и логически связано с изучением курсов «Методики выбора конкурентоспособного и лидерского направления развития компании», «Общий менеджмент», «Управление изменениями».

Дисциплина предусматривает использование дистанционных методов обучения с преобладанием интерактивных (вебинары) и практических форм обучения (кейс-стади).

Таблица 4.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Сущность организационного поведения. Модели организационного поведения	Современная среда бизнеса и актуальность проблем управления «организационным поведением». Влияние организационного поведения на управленческие процессы и результаты. Организация как социально-психологическая система. Роль лидера в формировании модели организационного поведения и корпоративной культуры

	Изменение модели организационного поведения в зависимости от стадии «жизненного цикла» организации.
2. Закономерности поведения работника в организации	Личность в структуре организации. Двойственность организационного поведения. Прогнозирование организационного поведения на основе базовых индикаторов. Теория «жизненных циклов» и теория «жизненных кризисов». Динамика мотивов поведения человека в организации с точки зрения теории «жизненных циклов». Организационно значимые черты индивидуальности работника.
3. Группы и команды в организации	Основные отличия команды от группы. Теория развития группы. Групповые процессы и групповые эффекты: формирование сплоченности, распределение функций и ролей, лидерство, сотрудничество и конкуренция. Ролевые конфликты. Успешные и неуспешные команды. «Жизненный цикл» команды и проблема руководства/лидерства. Технология «7 шагов» при решении прикладных проблем в команде.
4. Мотивация личности: теория и практика	Управление процессом мотивации. Два основных вопроса мотивационного менеджмента. Модель рабочей мотивации: направленность на задачу/отношения, процесс/результат, достижение успеха/избегание неудачи. Содержательные и процессные теории рабочей мотивации. Прикладное использование теорий мотивации в управленческой практике. Инструменты и стратегии мотивационного управления.
5. Управление конфликтами в организации	Понятие конфликта. Социально-психологические эффекты конфликта. Типология организационных конфликтов. Индивидуальные стратегии поведения в конфликте. Динамика конфликта, основные риски каждой стадии. Диагностика степени проблемного осознания у участников конфликта. Методы и техники урегулирования конфликтов в организации. Модерация и фасилитация конфликта.

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Самостоятельная работа слушателей
1. Сущность организационного поведения. Модели организационного поведения	Работа в Виртуальном классе в командах над проектом
2. Закономерности поведения работника в организации	Работа в Виртуальном классе в командах над проектом
3. Группы и команды в организации	Работа в Виртуальном классе в командах над проектом
4. Мотивация личности: теория и практика	Работа в Виртуальном классе в командах над проектом
5. Управление конфликтами в организации	Работа в Виртуальном классе в командах над проектом

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

Фонд оценочных средств содержит оценочные средства, сформированные в соответствии с профессиональными компетенциями, и включает:

- 1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:
  - решение управленческих кейсов;
  - критерии оценки сформированных компетенций;
- 2) оценочные средства промежуточной аттестации:
  - задание Виртуального класса (проект)
  - критерии оценки сформированных профессиональных компетенций.

### 6.1. Текущий контроль

Контрольная оценка знаний и компетенций слушателя программы MBA.

Целью текущего контроля является проверка усвоения знаний и формирования компетенций по темам учебной дисциплины, а также повышение мотивированности слушателей при выполнении ими самостоятельных работ по курсу.

Текущий контроль осуществляется на практическом занятии в виде решения бизнес-кейсов, сессий по поиску проблем, индивидуальных и групповых презентаций, включает в себя проблемно-ориентированную дискуссию по проблеме, деловую игру, разработку решения кейса и обоснование его эффективности.

#### *Критерии оценки решения управленческого кейса по дисциплине*

- соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам – 2 баллов;
- обоснованность решения – 2;
- системный подход и комплексность решения – 3.
- творческий подход, более глубокий анализ заявленной проблемы, привлечение дополнительного материала – 3.

Максимальная сумма баллов за решение управленческого кейса – 10баллов.

В соответствии с данными критериями:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, если он получил 10-9 баллов;
- оценка «хорошо», если он получил 8-7 баллов;
- оценка «удовлетворительно», если он получил 6-5 балла.
- оценка «неудовлетворительно», если он получил 4-0 балла.

### 6.2. Итоговый контроль

Система оценки знаний и компетенций слушателя MBA состоит из текущего и итогового контроля.

Допуском к экзамену является выполнение заданий с определенным проходным баллом. Итоговый контроль осуществляется по результатам выполнения контрольного задания Виртуального класса (Виртуальный класс по данной дисциплине размещен в системе ДО ВАВТ).

Распределение максимальных баллов по видам работы:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Текущая работа	40
2.	Экзамен	60
3.	Итого:	100

Итоговая аттестация – экзамен (проект).

### 6.3. Задание Виртуального класса (проект)

В Виртуальном классе слушателям программы МВА предлагается решить управленческий кейс и разработать проект управленческого решения. Задание Виртуального класса по дисциплине «Организационное поведение» размещено в системе ДО ВАВТ.

1. Кейс выполняется в командах. Руководитель команды организует работу группы.
2. Анализ кейса проводится на основе «Плана работы над кейсом».
3. На экзамене команды защищают свои проекты управленческих решений в форме Презентации. В Презентации должны быть ответы на вопросы 1-8 (см. План работы над кейсом). Объем презентации – 12-15 слайдов (Power Point). На слайдах должна содержаться ключевая информация в виде текста, схем, таблиц, выводов.
5. Руководители команд присылают индивидуальные оценки участников по 10-бальной шкале (см. «Оценка работы участников команды»).

Максимальная сумма баллов за выполнение задания Виртуального класса – 60 баллов.

#### ***Критерии оценки задания Виртуального класса***

<b>Критерий</b>	<b>Содержание критерия</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
1. Соответствие решения заявленной проблеме	<ul style="list-style-type: none"><li>• Системная методология анализа и решения проблем</li></ul>	Max=20
2. Глубина проработки управленческого решения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Комплексность и системность решения</li><li>• прогнозирование возможных проблем</li><li>• наличие альтернативных сценариев и вариантов решения</li><li>• Обоснование эффективности</li></ul>	Max=20
4. Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вклад в разработку проекта решения</li><li>• Презентация решения</li></ul>	Max=20
<b>Общая сумма баллов</b>		<b>Max=60</b>

**6.4. Пример вопросов контрольного теста по дисциплине (электронный тест по дисциплине размещен в системе ДО ВАВТ)**

1. Сущность организационного поведения как научно-практической дисциплины заключается в:

- систематизированном описании поведения людей в различных ситуациях, возникающих в трудовом процессе
- организационном проектировании
- прогнозировании поведения работника или группы в будущем
- разработке способов практического управления поведением людей в трудовом процессе

2. Ключевыми идеями анализа организации как социо-психологической системы являются предположения, что:

- Организация – система, построенная на власти
- Организация направлена на получение максимальной прибыли
- Организация подчиняется законам групповой динамики
- Организация порождает культуру

3. К основным кризисам лидерской группы в зависимости от стадии жизненного цикла компании можно отнести:

- Решение «дилеммы собственника»
- Решение «дилеммы профессионализма»
- Решение агентского конфликта
- Решение «дилеммы инвестора»

4. Александра Кочеткова выделяет следующие модели организационного поведения

- Авторитарная модель
- Органическая модель
- Коллегиальная модель
- Поддерживающая модель

5. Формирование модели организационного поведения зависит от:

- Организационной структуры компании
- Степени готовности организации к изменениям
- Стратегии компании

***На экзамене слушатель программы МВА должен продемонстрировать:***

- владение системной методологией анализа проблем и подготовки управленческих решений);

- способность решать многокритериальные задачи, вырабатывать уникальные решения за счет использования смежных компетенций;

- умение разрабатывать и внедрять стратегические, тактические и операционные решения в области управления организационным поведением);

- владение методами повышения организационной эффективности за счет управления человеческими ресурсами, создания команд, способных решать актуальные и стратегические бизнес-задачи.

#### Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

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

		по минимальной планке.
--	--	------------------------

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### 7.1. Основная литература

1. Шермерорн, Джон Р., Хант, Джеймс, Осборн, Ричард Н. Организационное поведение. - СПб: Питер, 2006 г., сер. "Классика МВА", [электронная книга], изд-во ЛитРес, 2016.
2. И. Адизес Управление жизненным циклом корпорации. –СПб: Питер, 2008г.
3. Ли Болмен, Т. Дил Рефрейминг организации. –М.: Альпина Паблишер, 2012г.

### 7.2. Дополнительная литература

4. И.К. Адизес Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013г.
5. Э. Шейн Организационная культура и лидерство. Классика МВА – СПб: Питер, 2013 г.

### 7.3. Интернет-ресурсы

Электронные библиотеки [znanium.com](http://znanium.com) и [biblio-online.ru](http://biblio-online.ru) (Юрайт).

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля)

Реализация программы учебной дисциплины предполагает использование дистанционных образовательных технологий. Слушатель должен иметь доступ к компьютеру с выходом в сеть Интернет, с установленным программным обеспечением Microsoft Office 2010 (или выше).

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
---	---




<p>профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>

<p>странам. Rolpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" rolpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	
---	--

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
 В.В. Идрисова  
« 20 » \_\_\_\_\_ 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Методологические аспекты проведения маркетинговых исследований»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Специализация: «MBA – Современные технологии управления ВЭД»

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Москва 2018

Разработчик: Андреева Ольга Дмитриевна  
кандидат экономических наук, доцент, с.н.с.,  
профессор кафедры менеджмента и маркетинга ВАВТ

Рецензент: Орешкин Валерий Алексеевич  
доктор экономических наук,  
профессор кафедры международной торговли  
и внешней торговли РФ

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	4
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	14
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	15

## 1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование у слушателей современных, систематизированных знаний и умений в области методики комплексного исследования рынка, практических навыков подготовки аналитических записок, характеризующих ситуацию на рынке для принятия стратегических решений.

Кроме того, дисциплина нацелена на повышение осведомленности аудитории о современной индустрии маркетинговых исследований, на освоение «технического языка» для успешного взаимодействия в сфере маркетинга, что может способствовать выработке нестандартных решений в практической работе.

Достижение поставленной цели обеспечивается путем решения следующих задач:

- Определение роли, места и содержания аналитической функции в комплексе маркетинга;
- Изучение мирового опыта индустрии маркетинговых исследований с целью определения возможностей его применения для обеспечения конкурентоспособности компаний;
- Овладение методикой осуществления маркетингового исследования;
- Изучение видов маркетинговых исследований, их особенностей, возможностей использования;
- Овладение практическими навыками планирования исследовательского процесса

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПК-5 – Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	закономерности и факторы, влияющие на ситуацию на рынках	использовать инструменты определения показателей, характеризующих динамику рынка	навыками мониторинга и корректировки ситуации для управления бизнес-процессами

## 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов
--------------------	------------------

	<b>(час.)</b>
<b>ЭО, ДОТ, в том числе:</b>	8
Лекционного типа	2
Вебинары	2
Практические занятия	4
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	100
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	108

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Виды учебной работы			СР	
			Л	В	ПЗ		
1.	Методологические аспекты проведения маркетинговых исследований	108	2	2	4	100	
	<b>Итого:</b>	108	2	2	4	100	
	Промежуточная аттестация						Экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Методологические аспекты проведения маркетинговых исследований	Роль и значение аналитической функции в маркетинге Содержание комплексного маркетингового исследования Изучение товара Исследование потребностей - динамика и структура - основные сегменты - мотивы поведения покупателей

	Изучение деятельности конкурентов Исследование и прогнозирование конъюнктуры Информационное обеспечение аналитической функции Классификация маркетинговых исследований Правила работы со вторичной информацией Методы сбора первичных данных
--	---

## **5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей**

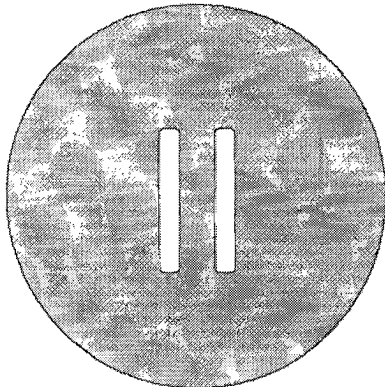
### **Перечень вопросов для самоконтроля и самостоятельного изучения:**

1. Роль и значение аналитической функции маркетинга
2. Методы изучения спроса или потребителя
3. Подходы к исследованию поведения покупателя на рынке (бихевиоризм)
4. Сегментация, как способ уточнения информации о потребителе
5. Изучение деятельности конкурентов
6. Ключевые этапы процесса бенчмаркинга
7. Характеристика основных видов маркетинговых исследований
8. Виды и основные источники вторичной информации
9. Правила работы со вторичной маркетинговой информацией
10. Программа маркетинговых исследований
11. Методы выбора исполнителей программы маркетинговых исследований
12. Сравнительная характеристика первичной и вторичной информации
13. Методы сбора первичных данных
14. Интервью как метод исследования потребителя
15. Интернет как источник информации для проведения маркетингового исследования
16. Основные принципы конъюнктурных исследований
17. Циклические и нециклические конъюнктурообразующие факторы.
18. Основные показатели конъюнктуры и их характеристика
19. Особенности и принципы конъюнктурного прогноза
20. Методы прогнозирования конъюнктуры

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

### **Экзаменационный кейс**





## 2.1. ИЗУЧЕНИЕ СПРОСА ВВЕДЕНИЕ

**ИТ-УСЛУГИ / ИТ-СЕРВИСЫ / ИТ-АУТСОРСИНГ** - предоставление услуг поддержки системам в сфере информационных технологий. Это способ оптимизации деятельности предприятия за счет передачи непрофильных функций, связанных с информационными технологиями, внешним специализированным компаниям "ИТ-оффшор". Вынесенные части производственных функций за границу в последние два десятилетия, вынес "производительности цеха" и елочные научно-исследовательских работ в оффшор, стал бесспорным атрибутом глобализации и технологических достижений. В последние 5-10 лет, даже высокотехнологические разработки, имеющие высокую долю добавленной стоимости, были вынесены на оффшорные территории.

Под ИТ-оффшорными услугами понимается ИТ-аутсорсинг, системная интеграция, поддержка и внедрение информационных систем, разработка заказного ПО, ИТ-консалтинг, обучение и тренинги, приобретаемые реидентом другой страны на той или иной территории. Именно сегмент услуг является ожидаемым лидером роста ИТ-индустрии, особенно на развивающихся рынках. Разработка заказного ПО имеет наиболее значимый вес среди всех категорий ИТ-оффшора, особенно в экономике Индии, достигая в объеме от 75 млрд \$ экспортных доходов, что составляет от 2% ВВП страны. Российский рынок отличает крайне низкая доля аутсорсинга в совокупном секторе услуг (~15% vs. Global 40%) и высокая доля производимого заказного ПО (17% vs 6% Global).

## КЕЙСЫ

### АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ МАРКЕТИНГА

#### ИЗУЧЕНИЕ СПРОСА

#### ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

#### ИЗУЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ

Исследование спроса, конкурентов, маркетинговых функций по различным категориям, особенно в сфере маркетинга, является важной частью деятельности компаний. Для анализа рынка, выявления конкурентов и разработки маркетинговых стратегий используются различные методы и инструменты. В последние годы наблюдается рост интереса к аналитическим функциям маркетинга, что связано с развитием технологий и увеличением объема данных. Компании стремятся оптимизировать свои маркетинговые кампании и повысить эффективность своих действий на рынке. Это достигается за счет использования аналитических данных и внедрения современных маркетинговых технологий. В результате компании получают более глубокое понимание своих клиентов и конкурентов, что позволяет им принимать более обоснованные решения и достигать своих маркетинговых целей.

Страна	Индустрия	Доля ИТ-услуг в ВВП (%)	Производительность (млрд \$)	Доля ИТ-услуг в ВВП (%)	Доля ИТ-услуг в ВВП (%)	Доля ИТ-услуг в ВВП (%)	Доля ИТ-услуг в ВВП (%)
США	ИТ-услуги	4	200	20%	70	1	
Индия	ИТ-услуги	20	100	10%	10	10	10
Россия	ИТ-услуги	15	100	15%	15	15	15
Китай	ИТ-услуги	10	100	10%	10	10	10
Бразилия	ИТ-услуги	8	100	8%	8	8	8
Италия	ИТ-услуги	6	100	6%	6	6	6
Германия	ИТ-услуги	5	100	5%	5	5	5
Франция	ИТ-услуги	4	100	4%	4	4	4
Япония	ИТ-услуги	3	100	3%	3	3	3
Южная Корея	ИТ-услуги	2	100	2%	2	2	2
Южная Африка	ИТ-услуги	1	100	1%	1	1	1
Испания	ИТ-услуги	1	100	1%	1	1	1
Израиль	ИТ-услуги	1	100	1%	1	1	1
Среднее значение	ИТ-услуги	1	100	1%	1	1	1

## 2.1. ИЗУЧЕНИЕ СПРОСА ВВЕДЕНИЕ. СИТУАЦИЯ

Космический ИТ-индустрия имеет потенциал в 500 миллиардов долларов оборота к 2030 году, означающая по оценкам 20 лет впереди цифровой трансформации для всего мира и выходящая за рамки разработчиков ИТ, сталкиваясь с огромными возможностями в области ИТ-услуг из Индии и Китая.

Прогноз, основанный на анализе природных и технологических тенденций, выявляет возможности для развития рынка ИТ-продуктов, включая для автоматизации.

Многие бизнес-организации сталкиваются с проблемами в области ИТ-обслуживания, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием.

ИТ-индустрия	Создание объектов ИТ-индустрии
<p>Отрасль ИТ-индустрии сталкивается с проблемами в области ИТ-услуг, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием.</p>	<p>Развитием ИТ-индустрии, включая ИТ-услуги, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием.</p>
<p>Уровни ИТ-индустрии сталкиваются с проблемами в области ИТ-услуг, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием.</p>	<p>Уровни ИТ-индустрии сталкиваются с проблемами в области ИТ-услуг, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием.</p>
<p>ИТ-индустрия сталкивается с проблемами в области ИТ-услуг, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием.</p>	<p>ИТ-индустрия сталкивается с проблемами в области ИТ-услуг, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием, включая ИТ-продукты и услуги, связанные с ИТ-обслуживанием.</p>

## 2.1. ИЗУЧЕНИЕ СПРОСА ЗАДАНИЕ I

Цель: Определите емкость глобального и российского рынка ИТ-услуг, используя различные источники информации, включая отчеты аналитических компаний, включая отчеты аналитических компаний, включая отчеты аналитических компаний.

Основной сложностью выполнения данного задания является не дефицит информации, а отсутствие значительного информационного шума и сопоставление данных из разных источников. В таблице, представленной выше, можно увидеть список некоторых достоверных источников. Также, воспользуйтесь данными отраслевых агрегаторов данных, например, сайтов Statista & Statista, содержащих множество отраслевых обзоров / прогнозов. При запросе данных в поисковиках пользуйтесь опцией «нати картинку», указывая источник и предмет запроса, например *IDC 2016 IT services market value*.



## ЗАДАНИЕ II

Выберите наиболее вероятный, по вашему мнению, сценарий развития компании. Обсудите выбор, отметив особенности компании и ключевые (Социальные, Технологические, Экономические и Политические (STEP) факторы), влияющие на российский рынок ИТ-услуг.

**Возможные сценарии развития**

**«Изоляция»**  
 Данный сценарий состоит из двух условий: либо западные санкции в отношении России приведут к резкому снижению ИТ-бизнеса, либо сотрудничество на всех уровнях, включая российский рынок, будет принято решение по соображениям внутренней безопасности, что приведет к переводу ИТ-услуг в государственную собственность (включая госкорпорации и крупный бизнес, зависящий от государственной поддержки) на ИТ, не относящиеся к критическим международным видам.

**«Возврат к обществу»**  
 Сценарий, в котором ИТ-индустрия продолжит развиваться в рамках текущих международных связей. До настоящего момента не произошло ничего, что делало бы работу в данной области невозможной. На рынке будут оказывать влияние два фактора: острая экономическая ситуация и инфляционные риски в рублях. Длительная инфляция приведет к падению цен на нефть, которое неизбежно ограничит рыночные возможности государств и государственных компаний.

**Сценарий 3. «Переориентация в международном пространстве».**  
 Тезис: если возможен сценарий, при котором мировая международная ситуация будет использоваться российскими компаниями, как возможность переориентировать и переориентировать ИТ-индустрию в стране в частности, спрос на международную ИТ-услугу. Например, в Китае отмечается недостаточный уровень удовлетворения ИТ-компаний, невозможность удовлетворить собственными силами спрос крупного бизнеса и государственной, выходящих за пределы требований к качеству продукта.

### 2.1 МАТЕРИАЛЫ КЕЙСА

Относительно реализовало агентство "Экспорт РА", отметил 16% рост в объеме экспорта российских производителей ПО в 2013 и 2014 году. Однако в настоящее время, как следствие сокращения доли программного обеспечения в экспорте страны, 15% рост импорта и оборота российских производителей ПО по итогам 2014 года. При этом, Восток отмечает увеличение вывоза и ввоза в Россию в абсолютных значениях об 11 млрд 5 и 20 млрд рублей оборота.

В российском секторе экспортных ИТ услуг наблюдается тенденция устойчивого прироста выручки при сокращении доли экспорта в структуре доходов компании, а также увеличение доли продаж самых высококачественных продуктов интеллектуальной собственности. Эта тенденция имеет долгосрочный стратегический характер и связана с влиянием следующих факторов:

1) Усиление спроса на продукты ИТ, следствие роста их удорожания, что делает модель продаж в формате роялти прибыльной моделью экспорта на мировом рынке, вынуждая руководство компаний зарабатывать на "коробочных" продуктах, имеющих высокую долю добавленной стоимости. Так, например, в Microsoft, где Президент и Коммуникационные и Информационные технологии США сообщил, что потенциальный дефицит кадров в российском ИТ-секторе составляет 320 тысяч человек, при ежегодном выкупе ВУЗа в 70 тысяч.

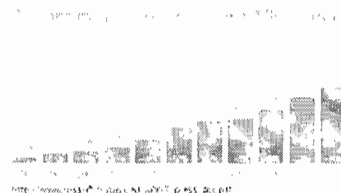
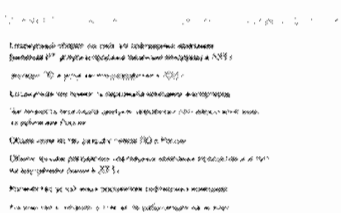
2) Высокое качество специалистов. Так, например, российские сервисные компании Likeit, Galat, Mavico, Анита входят в рейтинг ведущих компаний интеграции Absolute of Outsourcing Professionals с признанными "промышленными" компетенциями и "компетенциями руководства", а компания Анита получила рейтинг №1 по лучшей инжиниринговой компании по версии Data Monitor.

### 2.1 МАТЕРИАЛЫ КЕЙСА

Компании KazanSky, Lufi, AVBYU, Proptel, Proptel, Astros, Diasoft лидируют в рейтинге российских разработчиков сервисов, оказывающих наиболее эффективные действия. Важными факторами успеха являются наиболее прикладные действия: "важные итерационные действия". Также, среди бизнес-тайтлов компаний Sprint, Teletology, Gettel, также первая десятка на конкурсе Forbes Researcher, Evaluators, 2014 – членом клуба мира по идентификации действий по списку. Компания Rastolabs была включена в список Top 40 ведущих разработчиков технологий облачной виртуализации 2014 года по версии американского издания CBN и вошла в список ведущих российских разработчиков по версии издания Metable Magazine. В рейтинге TopWaters вошла в список 20 наиболее многообещающих мировых стартапов в области корпоративной информации. В рейтинге по версии американского издания CIO Review: V-ch-Most Space компания SPIRIT с ее продуктом года в 2012 – по версии американского издания INTEL TECHNOLOGY, наметывая значительный успех в более чем в 100 странах мира.

3) Государственная политика модернизации и импортозамещения, которая оказала влияние на динамику и структуру отрасли в 2013-2014 гг.

Значимой границей реализации политики импортозамещения в ИТ сфере являются санкции, приведшие в случаях блокирования банковской инфраструктуры и отказа от поддержки ведущими ИТ компаниями в США продуктов, в числе которых Microsoft, Oracle, Hewlett Packard и VMware. Стоит отметить, что по аналогии науку ведут и Китай, уже запретившим в стратегических секторах экономики использование иностранных продуктов таких компаний как Microsoft & IBM – мотивируя это соображениями безопасности.



Сила российской ИТ индустрии лежит в области разработок в сфере сложного математического анализа, которые производят высокую требовательность к производительности даже в сложных условиях компаний. Такие проекты делают возможным создание новых видов данных единственно возможными – емкостями алгоритмов, которые могут быть увеличены простой процедурой масштабирования. Примерами таких разработок являются успехи коммерческих разработчиков – крупнейшие масштабы, учитывая систему высококачественных алгоритмов и методов генерации, семантического поиска и т.д. Российским компаниям стабильно удается в разработке и коммерциализации технологических решений программных продуктов, а также создание российских лидеров для Интернет Бизнеса в мире с сильными адаптивными международными бизнес-моделями.

На данный момент, хотя доля импортного ПО в России оценивается в 75%, а импортных средств – 4%, российские производители занимают достаточно сильные позиции во многих секторах внутреннего рынка ПО и ИТ услуг. Не обладая безусловными силами таковыми: гигантами глобальной индустрии, компании становятся объектами дополнительной политики – производимой защитой и развитием как инфраструктурно-значимых так и потенциально конкурентоспособных направлений российской ИТ

Государственные влияния на ИТ сектор оказываются также в помощи налогоплательщикам.

IT компании освобождены от НДС и имеют льготы при расчете подоходного налога. Кроме того, Президент России одобрил ПО 4% льгот по расходам относительно обеспечения для поддержки стратегических производителей ПО в рамках стратегического фонда, а также разработали ориентировочную программу поддержки представляется правительству наиболее перспективной компаний – компетенций в области конкуренции. Однако, для более активного взаимодействия с правительством ИТ обществу придется многое изменить, что в среднесрочном периоде может повлечь несправедливым в условиях высокой конкуренции. При этом, выделение субсидий отраслевым предприятиям не является эффективным на динамику потребления в различных секторах рынка.

Перспективными направлениями развития ИТ в среднем Мининформсвязи России, станут – облачные вычисления, мобильные приложения, информационная безопасность, новые человеко-машинные интерфейсы, нейротехнологии. Распространение достояния ПО для мобильных устройств, что связано с массовым увеличением спроса на смартфоны и мобильные устройства. Также ожидается, что одной из тенденций ИТ-рынка в России в будущем станет снижение доли аппаратных средств в его объеме структуре и переход к формированию рынков ПО и услуг.

## 2.1 МАТЕРИАЛЫ кейса

Технологические компании в мире давно и успешно реализуют стратегии экспансии. Традиционно наиболее ориентированными на экспорт являются производители оборудования и программного обеспечения. Так, например, один из лидеров мирового рынка игровой консоли Xbox в мае 2014 года объявил о своем намерении перенести штаб-квартиру в мае 2014 года в Лондон, и, как следствие, на базе Xbox в мае 2014 года объявил о своем намерении перенести штаб-квартиру в Лондон. Таким образом, компания Xbox перенесла штаб-квартиру в Лондон, что является важным шагом в ее стратегии экспансии на европейский рынок.

Среди других компаний, традиционно ориентированных на экспорт, можно назвать производителей оборудования и программного обеспечения. Так, например, один из лидеров мирового рынка игровой консоли Xbox в мае 2014 года объявил о своем намерении перенести штаб-квартиру в мае 2014 года в Лондон, и, как следствие, на базе Xbox в мае 2014 года объявил о своем намерении перенести штаб-квартиру в Лондон. Таким образом, компания Xbox перенесла штаб-квартиру в Лондон, что является важным шагом в ее стратегии экспансии на европейский рынок.

Таким образом, компания Xbox перенесла штаб-квартиру в Лондон, что является важным шагом в ее стратегии экспансии на европейский рынок.

Традиционно производители оборудования и программного обеспечения ориентированы на экспорт. Так, например, один из лидеров мирового рынка игровой консоли Xbox в мае 2014 года объявил о своем намерении перенести штаб-квартиру в мае 2014 года в Лондон, и, как следствие, на базе Xbox в мае 2014 года объявил о своем намерении перенести штаб-квартиру в Лондон.

## 2.1 МАТЕРИАЛЫ кейса

Планируя развитие своей деятельности на рынке, компания должна учитывать различные факторы, такие как экономические, социальные, технологические и политические. Одним из ключевых факторов является наличие квалифицированных кадров. Так, например, компания Xbox перенесла штаб-квартиру в Лондон, что является важным шагом в ее стратегии экспансии на европейский рынок.

Компания должна учитывать различные факторы, такие как экономические, социальные, технологические и политические. Одним из ключевых факторов является наличие квалифицированных кадров. Так, например, компания Xbox перенесла штаб-квартиру в Лондон, что является важным шагом в ее стратегии экспансии на европейский рынок.

системную интеграцию, техническую поддержку, консалтинг, обучение. За последние несколько лет развитие технологий начало формировать принципиально новые модели потребления ИТ-корпоративными заказчиками. Например, сегодня мы видим, что на повестку дня не владение всей информационной системой, а аренда ресурсов и программного обеспечения. Еще пример – так называемая мобильная революция, связанная с изменением наших представлений о корпоративном рабочем месте и корпоративных информационных системах.

Все это приводит к снижению объемов закупок традиционного оборудования (прежде всего ПК и серверов) и ИТ-услуг, таких как услуги в области корпоративных потребительских сервисов. Бизнес, в свою очередь, вынужден искать новые способы привлечения клиентов, что увеличивает объемы бизнеса, так как позволяет привлечь больше клиентов при отсутствии кадровых ресурсов. В настоящее время дефицит персонала на ИТ-рынке становится значительным сдерживающим фактором развития отрасли и приводит к неоправданному росту издержек за счет постоянного увеличения зарплат и дополнительных расходов на обучение и переподготовку ИТ-специалистов до уровня профессионального уровня, за последние годы мы стали свидетелем того, как выпуск образовательных «каркасных индустрий» активно сокращается из-за необходимости привлечения специалистов, работающих в этой области.

Таким образом, влияние государства и его стратегий на ИТ-сектор с одной стороны способствует развитию отрасли, увеличению позиций традиционно сильных игроков и созданию оригинальных «коробочных» решений с высоким уровнем добавленной стоимости, но, с другой стороны, порождает фактор риска гомогенизации рынка, вовлекая ограниченные ресурсы в исключительно специализированные, «замкнутые» истории не имеющие перспектив глобального масштабирования.

Для удобства систематизации всего многообразия данных при выполнении задания 1, можно использовать такие инструменты как PEST (или STEEP) анализ или SWOT анализ. PEST – анализ социальных (Political), экономических (Economic), социальных (Social), технологических (Technological) факторов. SWOT – сопоставление сильных (Strengths) и слабостей (Weaknesses) Возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) Внешней Среды (Threats). STEEP/PEST является инструментом систематизации анализа факторов макросреды. SWOT – сопоставляет анализ внутренних и внешних факторов среды.

	<b>STRENGTHS</b> СИЛЫ СТОРОНЫ	<b>WEAKNESSES</b> СЛАБОСТИ	<b>МИКРОФАКТОРЫ</b>
<b>OPPORTUNITIES</b> ВОЗМОЖНОСТИ		<b>THREATS</b> УГРОЗЫ	

STRENGTHS  
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

WEAKNESSES  
СЛАБОСТИ

МИКРОФАКТОРЫ

МАКРОФАКТОРЫ

THREATS  
УГРОЗЫ

OPPORTUNITIES  
ВОЗМОЖНОСТИ

Какими видами исследования вы руководствовались при выполнении предыдущего задания?



По типу используемой информации

Теоретическая информация

Эмпирические данные

По целям и методам

Качественные

Описательные

Прикладные

Анализ вторичной информации

Вопрос-опрос

Групповые интервью

Экспертные интервью

Опросы

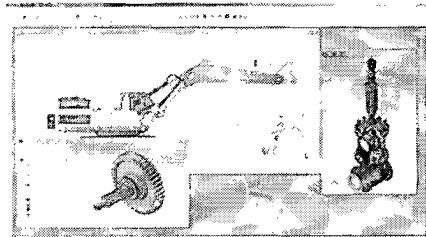
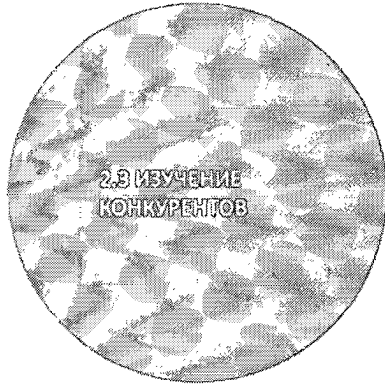
Наблюдение

Эксперимент

Регулярность и необходимость

Внеплановые

Плановые



## 2.3 МАТЕРИАЛЫ КЕЙСА

Для компании 3D функциональная домашняя 3D САПР составляет порядка 40%, что при значительных характеристиках является лучшим соотношением преимуществ. В сравнении с главным конкурентом и лидером рынка Autodesk "профессиональной" версии, стоимость цены лицензионной приложения "Компас" вдвое ниже. Стоимость лицензии является неизбежным следствием преодоления рыночного барьера в области компьютерного пиратства и источником конкурентного преимущества на динамично развивающемся рынке.

Также, движок 3D используется в популярном BIM приложении ProBIM (Pro BIM Manager) от "Аскон", системе КОСМАН.РМ. Данные приложения предназначены для управления жизненным циклом зданий, инженерными данными, информацией о структуре, материалах, конфигурациях изделий и компонентах в различных видах. Система обеспечивает интеграцию данных, обмен данными процессов, прозрачных данных.

Компания планирует создавать универсальные и мультиплатформенные продукты для установки на всех стадиях жизненного цикла проекта. В 2012 году на рынок выпущен лицензионный КОСМАН.2D, работающий в составе корпоративной системы управления проектами организации, в 2013 году запускает лицензионный КОСМАН.2D для просмотра моделей на мобильных устройствах, издаст на мобильных платформах игровой виртуальный 3D-конструктор (MVP) и т.д.

Начальник дирекции подразделения E3D Lab и создатель "ядра" E3D Lab в интервью, что компания Аскон является лидером на российском рынке и видит основные конкурентные преимущества продукта в универсальности и гибкости платформы для любых задач. "Мы предлагаем как базовый или MVP". Их первые клиенты относятся к МХМ и Газпром и Газпром Сургут. По опыту мы работаем с подрядчиками, но работаем быстрее".

## 2.3 МАТЕРИАЛЫ КЕЙСА

Компания "Аскон" была основана в 1989 Александром Голыковым и Татьяной Нишиной, работниками колхозно-совхозного Конструкторского бюро машиностроения. Тогда же компания заключает первый контракт на поставку САПР К-система Автоматизированного проектирования КОМПАС для Ленинградского Металлического завода "Компас", получивший в 2000 году функции трехмерного моделирования, становится основным продуктом компании, обновляясь каждый год и предлагая пользователям все новые функциональные возможности. Преимуществами системы являются простота освоения и легкость работы с интерфейсом твердотельного и поверхностного моделирования.

В 2001 году компания выпускает первую версию для домашнего проектирования, осуществляет массовый выход на рынок домашнего сегмента. В 2005 году компания запускает систему PARTICAD, позволяющую оптимизировать сложнейшие механические продукты на геометрических параметрах, рассчитывать материальные и трудовые затраты на производство и формировать необходимые комплекты чертежей и технической документации. В 2006 году компания выходит на зарубежные рынки и запускает англоязычную версию программы Компас 3D.

В 2011 году компания выпускает КОМПАС 3D Home - первую профессиональную САПР для домашнего использования, позиционируя ее как "САПР для хобби и творчества". Однако, "домашняя версия" обладает внушительным функционалом и содержит мощные средства трехмерного моделирования и двумерного черчения, а также ряд дополнительных приложений. Например, пользователь для доработки функционала может использовать модуль "Домашняя версия" для создания динамических сечений, которая позволяет взглянуть внутри модели и слой за слоем рассмотреть скрытые элементы.

Главное отличие 3D отмечает Зыков: "В одном продукте разработчики включают и функции моделирования, и решение геометрических задач, и инструменты. Это важно, и большинство наших заказчиков лицензируют все три компонента вместе. Важен продукт в целом, его способность решать конкретные задачи и быть экономически эффективным". Зыков видит векторы нового перспективного направления компании как разработчиков САПР, для которых ядра лидеры неоправданно дороги, но при этом в развитии их продукты нуждаются определенный рынок. "Эти компании либо сами писали математику в своих продуктах, либо использовали open source проекты, чаще всего - OpenCAD/CAD. Рынок в функционале можно осуществлять самим - по это долго и дорого, а можно воспользоваться готовым ядром".

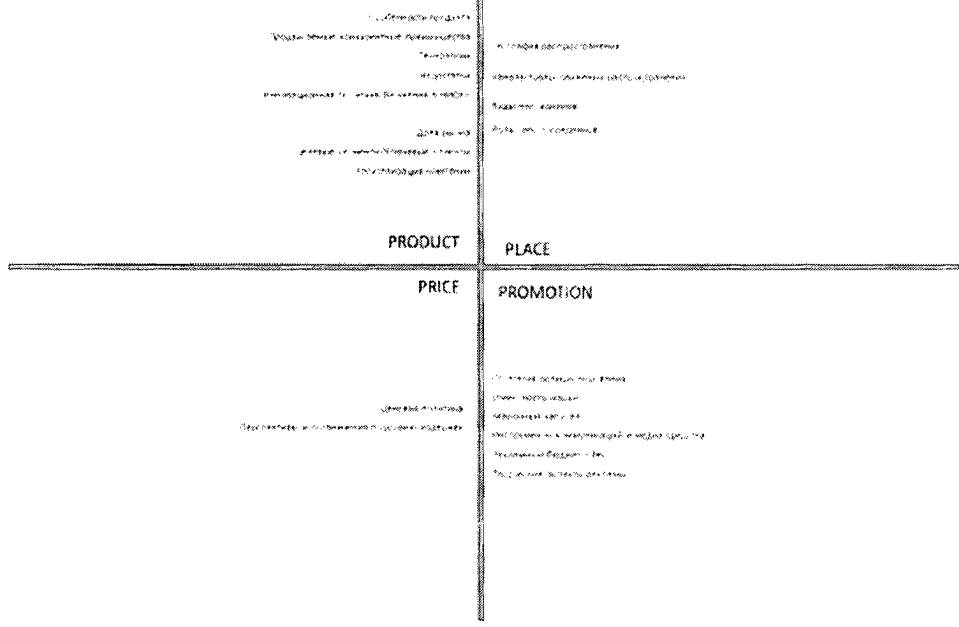
По состоянию на 2013-й год, компания "Аскон" отмечает о более 800 лицензированных клиентах, среди которых крупнейшие международные компании Accellor Mittal, Krauf, Ipeva, Протолеты России, Рузал, Ямал, Роскосмос, Роснефть, Мечел, Леверстаг, Рухлом.

"Аскон" входит в рейтинг ведущих российских IT-компаний, занимая 84-ю позицию согласно рейтингу CNews, 43-ю позицию согласно "Эксперт РА" и 34-ю строку рейтинга журнала "Коммерсант Деньги", что является высокими позициями для компании, выпускающей нишевый продукт.

По независимым источникам, выручка компании за 2013-й год составляет порядка 30 млн. долларов. Согласно Zinnov "основной вклад в рост выручки внесли контракты с организациями оборонно-промышленного комплекса и атомной промышленности. На рынок дальнего зарубежья пришлось всего 1% продаж компании.

Одним из наиболее приоритетных рынков за рубежом для "Аскона" является Германия, где в 2012 г. компания открыла офис.

ЗАДАНИЕ 2. Изучите доступные данные по главному конкуренту компании  
 Алком – Autodesk, подберите к каждому преимущество и подставьте конкурента



## Критерии оценивания:

Оценка	Критерий
отлично	Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. слушатель демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса
хорошо	Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. слушатель демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
удовлетворительно	Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.
неудовлетворительно	Кейс решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### *Основная литература*

1. Андреева О.Д. Стратегический маркетинг. Учебное пособие ВАВТ, 2012
2. Галицкий Е.Б. Методы маркетинговых исследований. – М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004
3. Малхотра Нэреш Маркетинговые исследования, - Издательский дом «Вильямс», 2002
4. Черчилль Г. Маркетинговые исследования. – СПб: Издательство «Питер», 2000

### *Дополнительная литература*

1. Ламбен Ж.-Ж. «Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг», Питер, 2007.

### *Интернет ресурсы*

Сайты крупнейших поставщиков соц-дем. данных/данных медиаметрии:

<http://www.tns-global.ru/>

<http://www.comcon-2.ru/>



## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее,</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим</p>

<p>чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Web of Science</b></p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ.</b></p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>