

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

2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Моделирование хозяйственной деятельности фирмы (деловая игра)»

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

Специализация: «MBA – Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы: Рогатных Е.Б.  
к.э.н., заведующая кафедрой мировой и национальной экономики

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 .....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	11

## 1. Цель освоения дисциплины

Занятия проводятся на базе деловой компьютерной игры «Бизнес-курс: Корпорация Максимум» - уникального программного продукта для развития навыков управления предприятием в условиях рыночной экономики. Важная особенность программы состоит в том, что вопросы бухгалтерского учета, налогообложения и финансовой отчетности здесь отражены в строгом соответствии с российским законодательством.

Все участники игры разбиваются на команды по 2-3 человека. Задача команды - эффективно управлять своим предприятием, конкурируя с другими командами (предприятиями) на рынке готовой продукции.

В игре имеется интегральная оценка эффективности управления, называемая *рейтингом*. Главная цель команды - добиться наибольшего рейтинга к концу игрового курса.

Игра проходит с месячным шагом. В каждом месяце компьютерная программа будет предоставлять каждой команде богатую информацию о текущем положении дел предприятия и внешнем окружении. После тщательного анализа этой информации команда принимает управленческие решения на текущий месяц и заявляет о готовности перейти к следующему месяцу.

В качестве результатов деятельности предприятия студенты получают данные бухгалтерского учета, управленческую, финансовую и налоговую отчетность, разнообразные показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Компьютерная программа снабжена обширной контекстно-зависимой справочной системой («помощью»).

## 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.	принципы проведения инвестиционного анализа (анализ инвестиционных проектов, анализ фактических инвестиций); как проводить анализ капитала; как составлять бухгалтерский баланс, аналитический отчет о прибылях и убытках и др.;	принимать управленческие решения по финансовым операциям, таким как получение и возврат кредитов, открытие и закрытие депозитов, выплата дивидендов, выпуск и выкуп акций, покупка акций других организаций,	методами оптимизации движения и использования материальных и других потоков на предприятии;

			продажа акций других организаций;	
ОК-1	- способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень.	профессиональный уровень подготовки и имеющийся творческий потенциал;	развивать, реализовывать и использовать творческий потенциал для развития профессиональных навыков;	навыками к саморазвитию; самореализации и использованию творческого потенциала в профессиональной деятельности; навыками к саморазвитию, самореализации и использованию творческого потенциала в профессиональной деятельности; навыками к саморазвитию, самореализации и использованию творческого потенциала в профессиональной деятельности;

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	24
Лекционного типа	8
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	84
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	ПЗ		
1.	Моделирование хозяйственной деятельности фирмы (деловая игра)	108	10	30	68	
<b>Итого:</b>		108	10	30	68	
Промежуточная аттестация						Экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Моделирование хозяйственной деятельности фирмы (деловая игра)	Тема 1. Введение в предмет игры Тема 2. Анализ и планирование деятельности Тема 3. Оценка эффективности управления

#### Содержание дисциплины

##### **Тема 1. Введение в предмет игры**

Организация игры. Структура и границы виртуального мира, в котором придется действовать участникам игры. Организационные формы фирм.

Виды деятельности. Внешнее окружение. Виды принимаемых решений. Информации о контрагентах. Условия возникновения банкротства.

Структура программы и ее основными разделами («Анализ», «Отчеты», «Решения»), Основные правила игры. Исходное положение фирмы (характеристика, уставный капитал). Начальные действия фирм. Производство и сбыт. Основные виды деятельности предприятия. Производство.

Доля рынка. Виды рынков, на которых придется действовать фирмам. Неценовые факторы спроса. Ставка комиссионных по сбыту. Финансовые операции. Направления финансовой политики. Получение и возврат кредитов. Открытие и закрытие депозитов. Выплата дивидендов. Выпуск и выкуп собственных акций. Покупка и продажа акций других организаций. Овердрафты и банкротство. Овердрафт, условия получения и ставка процента по нему. Четыре стадии банкротства (норма, овердрафт, предбанкрот, банкрот). Прогноз денежного потока. Планирование денежного потока.

## **Тема 2. Анализ и планирование деятельности**

Финансовые показатели. Показатели ликвидности. Показатели финансовой устойчивости. Показатели рентабельности. Показатели оборачиваемости. Показатели рыночной активности. Налоговые показатели. Налоги, относимые на себестоимость продукции. Налоги, относимые на финансовый результат. Налог на прибыль.

Операционный анализ. Основные приемы и понятия операционного анализа. Точка безубыточности и запас финансовой прочности. Чувствительность прибыли и операционные рычаги. Переменные и постоянные затраты.

Анализ цены и структуры капитала. Источники финансирования деятельности предприятия.

Капитал как платный источник финансирования.

Инвестиционный анализ. Направления инвестиционного анализа. Основные показатели эффективности (чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости).

Рынок акций. Состояние рынка акций. Результаты торгов на рынке акций. Бухгалтерские балансы эмитентов. Показатели рыночной активности эмитентов. Отчеты о прибылях и убытках эмитентов. Выплата дивидендов эмитентам.

Графики и диаграммы. Горизонтальный (временной) и вертикальный (структурный) анализ.

Графики как отражение изменений показателей деятельности предприятия и внешнего окружения с начала игрового курса. Круговые и столбиковые диаграммы.

Сведения о конкурентах. Текущие рейтинги всех команд и распределение мест в игровом соревновании. Анализ позиций всех предприятий на рынке готовой продукции. Фондовый рынок - предоставляющий информацию и финансовую отчетность о конкурирующих фирмах.

## **Тема 3. Оценка эффективности управления**

Механизм формирования рейтинга. Главные показатели эффективности (годовая чистая прибыль, годовая рентабельность собственного капитала, рыночная цена акции). Рейтинг - интегральная оценка эффективности действий в игре. Сценарные параметры игры.

Рыночная цена акции. Показатели, определяющие рыночную цену акции (бухгалтерская стоимость, инвестиционная оценка акции).

Влияние эмиссионной политики на рейтинг. Основное назначение эмиссионной политики.

Воздействие эмиссионной политики на рейтинг через чистую прибыль.

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

### Программа самостоятельной работы студентов

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид самостоятельной работы
1	<b>Тема 1. Введение в предмет игры</b>	<p>1 .Вопросы для самостоятельного изучения. Содержание и элементы производственного процесса. Факторы производства. Лизинг как специальная форма аренды имущества. Правила лизинговых операций. Основные технические характеристики, производственного оборудования. Анализ инвестиционных проектов.. Планирование производства и рыночный спрос. Сущность и содержание факторинга.</p> <p>2.Работа со справочной системой программы на базе Демоверсии и с рекомендованной литературой. Подготовка к реализации намеченной стратегии деятельности компании на следующем занятии.</p>
2	<b>Тема 2. Анализ и планирование деятельности</b>	<p>Вопросы для самостоятельного изучения 1. Физический износ оборудования. Анализ изношенности оборудования. Управленческий отчет о движении основных средств предприятия. Амортизация основных средств и методы амортизации. Ключевые проблемы финансового менеджмент. Инвестиционная политика и долгосрочная финансовая политика фирмы. Банковское кредитование и кредитная политика фирмы. Ставка рефинансирования ЦБ. Ключевая ставка ЦБ. Краткосрочные финансовые вложения. Депозитная политика фирмы. Виды дивидендной политики фирмы. Понятие и сущность ликвидности. Основные аспекты деятельности собрания акционеров предприятия.</p> <p>2.Работа со справочной системой программы на базе Демо версии и. рекомендованной литературой. Анализ реализации намеченной стратегии деятельности компании.</p>



3	<b>Тема 3. Оценка эффективности управления</b>	Подготовка отчетов о деятельности предприятия с оценкой эффективности управления и сделанных промахов. Подготовка презентаций с использованием мультимедийной техники
---	--	---

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

### Вопросы к экзамену

1. Анализ инвестиционных проектов
2. Анализ капитала
3. Анализ фактических инвестиций
4. Анализ хозяйственной деятельности
5. Банкротство
6. Бухгалтерская стоимость акций
7. Внутренняя норма доходности
8. Рейтинги и главные показатели эффективности
9. Дивиденды и дивидендная политика
10. Депозиты и депозитная политика
11. Доходность акций
12. Сущность финансового рычага
13. Понятие производственной и финансовой ямы.
14. Изношенность оборудования и порядок его списания.
15. Инвестиционная оценка акций.
16. Покупка и продажа акций сторонних организаций.
17. Эмиссия акций.
18. Себестоимость и методы ее регулирования.
19. Прогноз денежного потока.
20. Показатели ликвидности.
21. Показатели оборачиваемости.
22. Показатели рентабельности.
23. Показатели рыночной активности.
24. Показатели финансовой устойчивости.
25. Показатели эффективности инвестиционных проектов.
26. Факторы, влияющие на качество производимой продукции.
27. Факторы стимулирующие сбыт готовой продукции.
28. Основные виды стратегий развития предприятия.
29. Управленческая отчетность.
30. Формула Дюпона и индекс Альтмана.
31. Чистая прибыль и способы ее максимизации.
32. Рентабельность капитала и способы ее максимизации.
33. Рыночная стоимость акций и способы ее максимизации.
34. Операционный анализ

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Оценка «отлично»	Оценка «хорошо»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно»
проставляется в	проставляется в	проставляется в случае,	проставляется в случае, если

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	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	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	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.
--	--	--	--

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная

1. Тимохов А.В., Тимохов Д.А. Компьютерная деловая игра "БИЗНЕС КУРС: МАКСИМУМ": учебное пособие. - М.: Издат. Московского университета, 2011.- 426 с.
2. Руководство участника игры. Компьютерная деловая игра БИЗНЕС-КУРС: Корпорация Максимум, коллективный вариант.
3. Демо версия компьютерной деловой игры "БИЗНЕС КУРС: МАКСИМУМ <http://www.vkkb.ru/denio.html>

### Дополнительная

4. Бригхем Ю.Ф. Финансовый менеджмент: Учебник. - Питер 2013
5. Басовский Л. Е., Басовская Е. Н. Экономическая оценка инвестиций. Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008 г.
6. Бухалков М.И., Родинов В.Б., Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием. Издательство: Инфра-М, 2011.
7. Бердиева Ю.Н. Антикризисное управление (2-е изд. перераб. й доп.). Владивосток: ДВФУ,

- 2012.
8. Галицкая, С. В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий: [комплексный подход к управлению финансами].. - Москва: Эксмо, 2008.
  9. Котлер Ф., Келлер К. Л Маркетинг. Менеджмент: экспресс-кур./. - Питер: Мир книг, 2012.
  10. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2004.
  11. Когденко В.Г., Мельник М.В. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: Практикум. Издательство: Юнити ,2010.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагает 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).

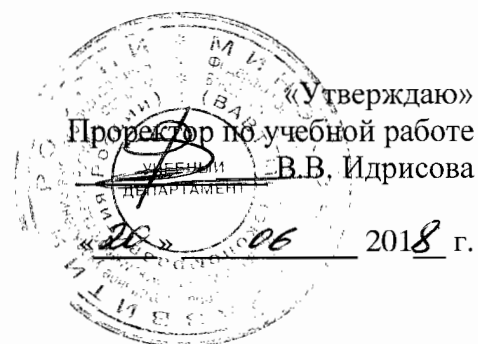
Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<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</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</p>

<p>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>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 <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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Общий и стратегический менеджмент»

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

Специализация: «MBA - Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

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 .....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	8
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 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 неопределённости.	Применения методов стратегического анализа, факторного управленческого анализа; методов разработки и принятия управленческих решений.



	<p>ПСК-1 - способность 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 стратегического</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>
--	---	---	---	---

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

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа</b>	48
Лекционного типа	16
Практические занятия	32
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	96
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	144

### 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
			А	П		
1.	Общий и стратегический менеджмент	144	16	32	96	
	<b>Итого:</b>	144	16	32	96	
	Промежуточная аттестация					Экзамен

Содержание дисциплины

<b>Номер темы (раздела)</b>	<b>Содержание темы (раздела)</b>
1. Общий менеджмент	<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>
2. Стратегический менеджмент	<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 SCEP/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	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 высокую степень</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 контроля демонстрируют хорошую</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 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>

овладения программным материалом	степень овладения программным материалом		
----------------------------------	--	--	--

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература

1. 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.
2. 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>.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 800 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014>
4. Аакер Дэвид. Стратегическое рыночное управление, 4 изд – 2012
5. 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
6. З.Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н.Футова. – СПб.: Питер, 2012. – 560 с.
7. 4.Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учеб. пособие- 3-е изд., исправленное и дополненное. - М.: ТЕИС, 2013. – 239 с.
8. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. -2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
9. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. 4 изд. 2013
10. Кузин Д. В. «Другой» менеджмент. Учебное пособие. 2013
11. 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/theory2.htm>

<http://www.management.ru>.

<http://www.vestnikmckinsey.ru> - «Вестник McKinsey».

<http://www.cfin.ru>.

<http://www.eup.ru> - «Экономика и управление на предприятиях».

<http://www.ecsocman.edu.ru> - «Экономика. Социология. Менеджмент».

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

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагает 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</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>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 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>

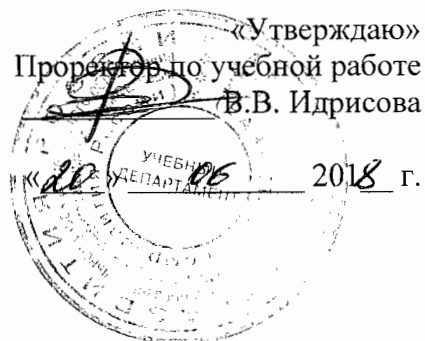






ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Управление человеческим капиталом»

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

Специализация: «Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик программы: Н.В. Виттенбек  
к.п.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 .....	5
2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....	5
3. Объем дисциплины .....	7
4. Структура и содержание дисциплины .....	7
4.1. Структура дисциплины .....	7
4.2. Содержание дисциплины .....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	14
7.1. Основная литература .....	
7.2. Дополнительная литература .....	
7.3. Интернет-ресурсы .....	
7.4. Другие источники .....	
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	14

## 1. Цель и задачи дисциплины

Учебная дисциплина «Современные инструменты управления человеческими ресурсами» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)», обучающихся по программе «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса».

**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, управления конфликтами.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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	- Управлять разработками, ресурсами и командами в условиях, являющихся непредсказуемыми и требующими решения комплексных проблем с множественными	- Иметь опыт разработки стратегии управления человеческими ресурсами

		и слабых сторон организации.	взаимосвязанными факторами.	
	ПСК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы оценки работников и результатов их труда, количественного и качественного состава персонала и его аттестации.</li> <li>- Корпоративные стандарты и методики адаптации и стимулирования ключевых сотрудников.</li> <li>- Современные концепции и теории управления персоналом и его мотивации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Принятие решений о приеме на работу новых сотрудников и обеспечение их ввода в должность.</li> <li>- Применять методы управления квалификацией ключевого персонала для обеспечения бизнес компетенций.</li> <li>- Оценивать индивидуальный вклад сотрудников в достижение общих целей, их реальные и потенциальные возможности.</li> <li>- Организация и координирование разработки комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Иметь опыт отбора, оценки и развития ключевого персонала</li> <li>- Иметь опыт управления квалификацией персонала для обеспечения бизнес-компетенций</li> <li>- Участие в совершенствовании системы материального и нематериального стимулирования работников в зависимости от их личного вклада в развитие организации.</li> </ul>
	ПСК -7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципы, методы, технологии, инструменты минимизации негативного влияния конфликтных ситуаций на индивидуальную, командную работу, работу организации в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предупреждать и разрешать коллективные споры, проблемные вопросы, организовывать работу команды.</li> <li>- Моделировать развития событий и оценивать их возможные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Иметь опыт управления и разрешения организационных конфликтов</li> <li>- Применять современные коммуникативные технологии для повышения эффективности деятельности</li> </ul>

		целом и их разрешения.	последствия.	сотрудников, команды
--	--	------------------------	--------------	----------------------

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)</b>	<b>32</b>
Лекции	10
Практические занятия	22
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>76</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий	
Вид итоговой аттестации	Экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>108</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>3</b>

### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 часа).

Таблица 3.

№ темы	Наименование раздела дисциплины	Количество часов				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Семестр 2 Компетенции	Виды учебной работы (в акад. часах)			
			Л	ПЗ	СР	
1	Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	ПСК -1	2	6	20	Решение управленческого кейса
2.	Планирование, поиск и отбор персонала в организацию (Майерс-Бриггс)	ПСК-8	2	4	10	Решение управленческого кейса Деловая игра
3.	Формирование системы обучения персонала	ПСК -7, ПСК-8	2	4	13	Решение управленческого кейса: поиск решения проблемы
4.	Модели управления карьерой и их использование в управлении персоналом (ситуационное управление)	ПСК-8	1	2	10	Решение управленческого кейса
5.	Современные методы оценки персонала (Майерс-Бриггс)	ПСК -7, ПСК-8	1	2	13	Решение управленческого кейса



6.	Инструменты мотивационного управления персоналом. Компенсационная политика в организации. (ситуационное управление)	ПСК -7, ПСК-8	2	4	10	Деловая игра Работа в Виртуальном классе (проект)
<b>ВСЕГО:</b>		<b>108</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>76</b>	<b>Экзамен</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины включает изучение ряда теоретических и практических вопросов в области организационного лидерства. Изучение курса структурно и логически связано с изучением курсов «Методики выбора конкурентоспособного и лидерского направления развития компании», «Корпоративная культура, лидерство и социальная ответственность», «Управление изменениями».

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения с преобладанием интерактивных форм проведения занятий. Аудиторные занятия в основном посвящены интенсивным формам освоения материалов курса: обучающие кейсы, работа с управленческими кейсами, деловые игры. Во время аудиторных занятий также будут рассмотрены наиболее важные теоретические аспекты темы.

В таблице 4. приводится содержание дисциплины 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. Анализ кандидатов с использованием методики (Майерс-Бриггс) 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

	<p>обучения.          Модель обучения А. Колба. Индивидуальные стили обучения.          «Менторинг» и «коучинг» как методы обучения на рабочем месте. Коучинг как стиль менеджмента.          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.          Изменение природы психологического контракта. Управление позитивным психологическим контрактом. Проблемы, связанные с понятием приверженности и вовлеченности.          Процесс управления карьерой. Модель партнерства в управлении карьерой. Сценарное планирование карьеры.          Профессиональные и личностные критерии успеха как ядро развития карьеры.          Оценка показателей труда, потенциала и мотивации.          Понятие конкурентоспособности личности. Типы карьеры и их особенности.          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).          Аспекты управления человеческими ресурсами, связанные с компетентностью. Описание факторов компетентности.          Анализ и описание работ и ролей. Ролевой анализ. Анализ навыков и компетенций. Ролевые и поведенческие профили.          Проектирование рабочих мест и ролей.          Оценка и аттестация персонала. Этапы оценки деятельности сотрудника. Подготовка к оценочному собеседованию с сотрудником.          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.	<p>Мотивация как функция управления персоналом. Анализ мотивационного профиля организации.          Анализ реальной и потенциальной текучести персонала.          Формирование, мониторинг и поддержка мотивационной среды и корпоративной культуры.          Разработка дифференцированных мотивационных программ.          Система управления вознаграждением. Составляющие и элементы системы. Общие факторы, определяющие уровень зарплаты. Стратегии и проблемы формирования компенсационного пакета.          Управление системой оплаты труда. Оценка системы оплаты труда. Пересмотры зарплаты. Грейдинг и должностной анализ.          Разработка дифференцированных систем оплаты труда на основе BSC и KPIs.</p>

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Самостоятельная работа слушателей
1. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	Анализ стратегии компании и определение стратегических приоритетов в сфере управления персоналом (на примере своей компании или компании, представленной в кейс-стади).
2. Планирование, поиск и отбор персонала в организацию	Разработка системы оценки и моделей компетенций для ключевых групп персонала (на примере своей компании или компании, представленной в кейс-стади)
3. Формирование системы обучения персонала	Работа в Виртуальном классе в командах над проектом
4. Модели управления карьерой и их использование в управлении персоналом	Работа в Виртуальном классе в командах над проектом
5. Современные методы оценки персонала	Работа в Виртуальном классе в командах над проектом
6. Инструменты мотивационного управления персоналом. Компенсационная политика в организации. Структура компенсационного пакета и его формирование	Работа в Виртуальном классе в командах над проектом

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

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 МВА. Текущий контроль осуществляется на практическом семинаре в форме решения управленческих кейсов, поиска проблемы, презентации управленческого решения, работы в команде.

**Практический семинар 1.** Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами

Цель занятия: ознакомление с технологией разработки функциональной стратегии в сфере управления человеческими ресурсами.

Порядок проведения занятия:

1. Слушатели получают кейс с описанием специфики компании, ее стратегии, существующих проблем. Задача – на основе анализа общей стратегии компании, - определить стратегические приоритеты в сфере УЧР, основные направления изменений и инструменты проведения преобразований.

2. По результатам работы проводится групповая дискуссия и обсуждение полученных результатов.

3. Слушателям предлагается провести анализ конкурентных преимуществ в сфере УЧР на материале своей компании.

### **Практический семинар 2.** Планирование, поиск и отбор персонала в организацию

Цель занятия: отработка умений и навыков отбора персонала в организацию, диагностика метапрограмм и факторов, влияющих на мотивацию кандидата, отработка навыков интерпретации проективных вопросов.

Порядок проведения занятия:

1. Проективное и ситуационное интервью, анализ метапрограмм.

2. Слушателям представляются фрагменты интервью, в которых кандидат рассказывает о своем профессиональном опыте или о причинах смены места работы. Задача состоит в том, чтобы, выделить как можно больше метапрограмм и факторов, влияющих на мотивацию кандидата.

3. Слушателям предоставляется ряд фрагментов, состоящих из ответов на 4 проективных вопроса. Задача – извлечь из ответов как можно больше информации по следующим направлениям:

- Каковы особенности работы/ функции, подходящие для этого человека?
- Каким образом мотивировать сотрудника?
- Какие особенности управления сотрудником можно выделить?
- Какая корпоративная культура наиболее полно соответствует данному человеку?
- Есть ли какие-то негативные моменты/ угрозы, связанные с пребыванием данного человека в организации?

4. Последняя группа задач представляет собой набор вопросов разной направленности и «кейсов». На основании этих вопросов необходимо определить, что именно хотел оценить интервьюер.

### **Практический семинар 3.** Формирование системы обучения персонала

Цель занятия: формирование у слушателей навыков и умений разработки индивидуальных планов развития и планов обучения для различных категорий персонала

Порядок проведения занятия:

Занятие проводится в форме деловой игры «Разработка и проведение Центра-развития (development-center)».

1. Определение целей и задач Центра-развития.

2. Разработка модели лидерских компетенций.

3. Проведение Центра-развития в форме деловой игры – определение лидерского потенциала участников.

4. Определение индивидуальных планов развития руководителей.

### **Практический семинар 4.** Современные методы оценки персонала

Цель занятия: формирование у слушателей навыков и умений разработки модели оцениваемого специалиста и проведения комплексной системы оценки по технологии ассессмент-центра.

Порядок проведения занятия: Занятие проводится в несколько этапов:

1 этап: Определение целей и задач оценки персонала.

Слушатели делятся на две группы: консультантов и менеджеров заказчика. По специально разработанной схеме проводится диагностическое интервью, определяются основные требования к оцениваемым специалистам – набор профессиональных навыков и компетенций, деловых качеств, необходимых для эффективной работы.

2 этап: Выработка плана работы и подбор адекватных методик.

На втором этапе консультанты вырабатывают критерии оценки по каждой из определенных компетенций оцениваемых специалистов. Методики подбираются применительно к списку компетенций, так, чтобы они позволяли «измерить» каждую из компетенций два и более раз.

3 этап: Проведение оценки

Оценка производится в соответствии с выработанным планом. Задача экспертов произвести оценку выделенных компетенций в условиях групповой игры.

4 этап: По результатам деловой игры проводится обсуждение и анализ.

Практический семинар 5. Модели управления карьерой и их использование в управлении персоналом

Цель занятия: отработка навыков составления «мотивационного профиля» сотрудников компании.

Порядок проведения занятия:

1. Слушатели получают кейс, в котором содержатся характеристики сотрудников, сюжет и задания к кейсу. Задача – проанализировать сюжет и характеристики сотрудников и принять решение о замещении вакансии руководителя отдела. Для этого необходимо составить профиль личностных характеристик и моделей поведения таким образом, чтобы человек оптимально вписался в команду и соответствовал новым задачам и профилю руководителя.

2. По результатам работы проводится групповая дискуссия и обсуждение полученных результатов.

## 6.2. Темы практических заданий

Изучение дисциплины предполагает также самостоятельное письменное выполнение заданий по пройденному материалу в виде разработки прикладных проектов, кейсов, ответов на проблемные вопросы.

Примерные темы мини-проектов, которые могут быть предложены слушателям МВА в ходе изучения дисциплины:

1. Анализ стратегии компании и определение стратегических приоритетов в сфере управления персоналом (на примере своей компании или компании, представленной в кейс-стади).

2. Определение ключевых показателей (KPI) эффективности подразделения на основе карты стратегических целей организации (на примере своей компании или компании, представленной в кейс-стади).

3. Разработка организационного проекта по управлению развитием персонала (на материале своей компании).

4. Разработка системы оценки и моделей компетенций для ключевых групп персонала (на примере своей компании или компании, представленной в кейс-стади).

5. Проектирование системы мотивации персонала на основе анализа корпоративной культуры (на примере своей компании).

### ***Критерии оценки решения кейса по дисциплине: «Управление человеческими ресурсами»***

- 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.

Максимальное количество баллов за решение кейса – 10 баллов.

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.

### 6.3. 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 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.	Зачет	60
3.	Итого:	100

Итоговая аттестация – зачет (проект).

### 6.4. Задание Виртуального класса

В Виртуальном классе слушателям программы МВА предлагается решить управленческий кейс и разработать проект управленческого решения. Задание Виртуального класса по дисциплине «Современные инструменты управления человеческими ресурсами» 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 зачете 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 аналитических выводов, схем, таблиц.

5. Руководители команд присылают индивидуальные оценки участников по 10-бальной шкале (см. «Оценка работы участников команды»).

### *Критерии оценки задания Виртуального класса (проект)*

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 за выполнения задания Виртуального класса – 60 баллов.

В соответствии с данными критериями:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, если он получил 60-57 баллов;
- оценка «хорошо», если он получил 56-45 баллов;
- оценка «удовлетворительно», если он получил 44-30 балла.
- оценка «неудовлетворительно», если он получил 29-0 балла.

#### 6.5. Вопросы для подготовки к зачету

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 зачете по дисциплине*

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий,

52-100	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	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.

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

### **7.1. 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. 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.

### **7.2. Интернет-ресурсы**

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

### **7.3. Иные источники**

Методические материалы по дисциплине, размещенные в Виртуальном классе ДО ВАВТ

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

Для изучения дисциплины требуется ноутбук, проектор, экран, программное обеспечение, интерактивная доска.

Академия располагает 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).



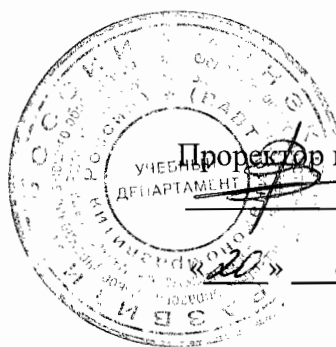
Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<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 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>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и</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>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

06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Основные функции и современные технологии маркетинга»

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

Специализация: «Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы:

Андреева О.Д.

к.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга

Зинцова М.В.

к.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга

## 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.....	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	11

## 1. Цель освоения дисциплины

**Целью** учебной дисциплины «Стратегические маркетинговые решения: сегментирование, таргетирование, позиционирование» является овладение методами сегментации, навыками выбора целевых сегментов, способами построения карт восприятия для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества компании.

Достижение поставленной цели предполагает решение **следующих задач**:

1. Освоить процесс сегментации и его содержательное наполнение
2. Изучить сущность новых подходов к сегментированию
3. Овладеть навыками выбора целевых сегментов
4. Оценивать эффективность сегментации
5. Овладеть методами построения карт восприятия

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПСК-2 - способностью интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	этапов процесса сегментации и их содержательное наполнение; сущности новых подходов к позиционированию; отличительные особенности традиционных и стратегических сегментов	выделять отличительные особенности сегментов; составлять стратегическую канву (профиль ценности); оценивать эффективность сегментации;	сегментации, в нестандартных условиях; построения карт восприятия, что является базой для разработки стратегии организации навыками выбора целевых сегментов.

## 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	56
Лекционного типа	20
Практические занятия	36
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	88
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>	144

#### 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	ПЗ		
1.	Основные функции и современные технологии маркетинга	144	20	36	88	
<b>Итого:</b>		144	20	36	88	
Промежуточная аттестация						экзамен

Таблица 4

##### Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Основные функции и современные технологии маркетинга	1. Сегментирование, таргетирование, позиционирование как основа формирования маркетинговых стратегий 2. Сегментирование: сущность, критерии и методы сегментации 3. Таргетирование: выбор целевых сегментов 4. Создание предложения ценности: дифференциация, позиционирование и кастомизация

Тема 1. Сегментирование, таргетирование, позиционирование (STP) как основа формирования маркетинговых стратегий.

Ключевые преимущества процесса STP. Усиление конкурентной позиции компании благодаря четкой ориентации на потребительский сегмент и фокусировки маркетинговых стратегий. Выявление и оценка возможностей роста посредством идентификации новых групп потребителей, растущих сегментов и новых способов использования продукта.

Понятие сегментации, цели этого процесса. Таргетирование - процесс оценки и выбора целевого/целевых сегментов. Позиционирование, как процесс формирования предложения

компании и ее имиджа, отличного от конкурентов в сознании целевых потребителей.

Тема 2. Сегментирование рынка: сущность, критерии и методы сегментации.

Цели и задачи сегментации. Классификация подходов к сегментации. Этапы процесса сегментации. Определение критериев сегментации. Критерии сегментации промышленных рынков. Построение сегментационных таблиц.

Тема 3. Таргетирование: выбор целевых сегментов.

Сегментирование рынков и анализ. Методы сбора данных для сегментирования. Принципы выделения сегментов. Верификация, измерение и выбор целевых сегментов. Факторы привлекательности сегментов. Метрики результативности сегментации.

Тема 4. Создание предложения ценности: дифференциация, позиционирование и кастомизация.

Дифференциаторы по точкам контакта. Дифференциация и позиционирование. Ключевые вопросы формулы позиционирования. Типовые и инновационные стратегии позиционирования. Реверсивное позиционирование. Отрывное позиционирование. Скрытое позиционирование. Стратегия массовой кастомизации.

### **Планы практических занятий**

На практическом занятии слушатели выполняют задания мини кейсов. Результаты обсуждаются в ходе организуемой дискуссии. Рассматриваются плюсы и минусы предлагаемых решений.

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

Наименование темы программы	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в часах)
Основные функции и современные технологии маркетинга	Работа с литературой, интернет-источниками, методическими пособиями, конспектами. Подготовка к практическим занятиям: выполнение заданий мини кейсов. Выполнение тестовых заданий	144

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Какие выгоды обеспечивает компании применение целевого маркетинга
2. Для каких целей служит сегментация рынка
3. Назовите этапы процесса сегментации и дайте им характеристику
4. Какие критерии могут быть использованы для оценки эффективности сегментации
5. На чем основывается выбор целевых сегментов
6. Опишите различия между традиционными и стратегическими сегментами
7. Что такое позиционирование



8. Что такое карты восприятия и для чего они используются
9. Приведите примеры успешной кастомизации
10. Критерии сегментирования рынков промышленных товаров

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

### **Мини кейсы**

1. Какие методы и критерии сегментации вы бы предложили использовать:
  - \* розничной сети, работающей в формате «У дома»
  - \* производителю электроавтобусов
  - \* политической партии
  - \* производителю модных аксессуаров
2. Проанализируйте опыт компании «Рубашка на заказ» ([www.rubashka-na-zakaz.ru](http://www.rubashka-na-zakaz.ru)). Какой тип кастомизации она использует? Какие черты отличают данную модель от массового производства, с одной стороны, и полной персонализации - с другой?
3. Компания «Натадент» ([www.nadent.ru](http://www.nadent.ru)) работает на рынке стоматологических услуг. По каким критериям компания определяет для себя сегменты? Опишите сегменты, на которые ориентируется компания, а также предложения ценности для каждого из них.
4. Проанализируйте деятельность компаний, работающих на рынке смартфонов, и их предложения. Определите точки паритета и дифференциации конкурирующих компаний.
5. Компания, работающая на рынке ресторанных услуг, развивает две сети под разными брендами, одна из которых представлена в категории фастфуд, а вторая - фаст-кежуал. Представьте ситуацию, что компания планирует сосредоточить свои ресурсы только на одной из категорий. Какую из ресторанных сетей вы бы посоветовали развивать компании? Поясните ответ.
6. Проанализируйте товарную категорию «зубные пасты». Какие ключевые атрибуты, на которых строится позиционирование, вы можете выделить? Постройте упрощенную карту восприятия этой категории (в двух осях) на основе ваших гипотез о значимости атрибутов и опишите позиции трех ведущих (с точки зрения занимаемого места на полках аптек, супермаркетов и т.д.) конкурирующих брендов.

### **Тесты**

1. Неверное утверждение о выборе рыночного сегмента:
  - 1.1. Чем больше рыночный сегмент, тем больший интерес он представляет для компании
  - 1.2. Между сегментами должна быть существенная разница
  - 1.3. Должна существовать возможность свободного доступа к сегментам

- 1.4. Компания должна иметь возможность определить размер сегмента
2. Руководство компании «Конфаэль» приняло решение о работе на рынке подарков из шоколада, что свидетельствует о том, что компания осуществляет:
  - 2.1. Бюджетную конкуренцию
  - 2.2. Конкуренцию по виду продукта
  - 2.3. Конкуренцию по потребности
  - 2.4. Конкуренцию в продуктовой категории
3. Метод сегментации, в наименьшей степени обеспечивающий предсказуемость потребительского выбора:
  - 3.1. Геодемографический
  - 3.2. Демографический
  - 3.3. Поведенческий
  - 3.4. Психографический
4. Факторы, отражающиеся на стратегической канве:
  - 4.1. Факторы внешней макросреды
  - 4.2. Факторы, по которым идет конкуренция и на которые направляются инвестиции в данной отрасли
  - 4.3. Ключевые факторы потребительского выбора
  - 4.4. Факторы внутренней среды, обеспечивающие эффективность деятельности компании в отрасли
5. В рекламных материалах одного из кетчупов компании Heinz подчеркивались «креативные» аспекты применения продукта: детям предлагалось использовать бутылки с этим кетчупом как тубики с краской. Это стратегия:
  - 5.1. Скрытого позиционирования
  - 5.2. Риверсивного позиционирования
  - 5.3. Отрывного позиционирования
  - 5.4. Позиционирования на основе специфических свойств товара
6. Компаниям целесообразно выбирать адаптивную кастомизацию в случаях:
  - 6.1. Когда потребитель не может четко сформулировать, что он хочет, и теряется от необходимости выбора из множества предлагаемых опций
  - 6.2. Когда специфические потребительские запросы предсказуемы и могут быть легко отслежены
  - 6.3. Когда клиенты одинаково используют продукт, но хотят, чтобы он выглядел по-разному
  - 6.4. Когда клиенты компании хотят, чтобы продукт работал по-разному в различных ситуациях.

#### **Вопросы к экзамену**

1. Цель и сущность процесса сегментирования рынков
2. Классификация методов сегментации
3. Критерии сегментации
4. Социально-демографическая сегментация
5. Психографическая сегментация
6. Сегментация по выгодам

7. Поведенческая сегментация
8. Геодемографическая сегментация
9. Верификация, измерение и выбор целевого сегмента
10. Метрики результатов сегментации И. Дифференциация в цепочке создания предложения ценности
11. Цели и содержание процесса позиционирования
12. Типовые и инновационные стратегии позиционирования
13. Карты позиционирования
14. Цели и содержание процесса кастомизации
15. Типы кастомизации
16. Плюсы и минусы массовой кастомизации
17. Стратегическое значение сегментирования, таргетирования и позиционирования
18. Карты восприятия: от теории к практике использования (на конкретном примере)
19. Критерии сегментации рынков промышленных товаров

Билет состоит из двух вопросов. Экзамен проводится в форме устного опроса.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
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	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	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	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.

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части 1,2,3,4. – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
2. «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ – М., 2010.
3. Федеральный закон от 08.12.2003 N 164-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности".
4. Международный кодекс рекламной практики. – <http://ppt.ru/newstext.phtml?id=9740>.
5. Маркетинг / Нуралиев С.У., Нуралиева Д.С. - М.: Дашков и К, 2018. - 362 с.: ISBN 978-5-394-02115-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415135>
6. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е. - М.: Дашков и К, 2017. - 296 с.: 60x88 1/16. - (Учебные издания для бакалавров) ISBN 978-5-394-01470-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/336541>
7. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг и бизнес : учеб. пособие / Н. К. Моисеева. – М. : Курс : ИНФРА-М, 2013. – 270 с.
8. Реклама под прикрытием. Нативная реклама, контент-маркетинг и тайный мир продвижения в интернете / Эйнштейн М. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 301 с.: 60x90 1/16 (Переплёт) ISBN 978-5-9614-6243-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003009>
9. Реклама: глубинные смыслы / А.Н. Мудров - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 101 с.: 60x90 1/16 (Обложка. КБС) ISBN 978-5-9776-0385-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/510844>

### Дополнительная литература

1. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. Международный маркетинг. 3-е изд.– СПб.: Питер, 2008. – 688 с.
2. Котлер, Филип. Как завоевать города и страны/Филип и Милтон Котлер; [пер. с англ.Ю.Канашевой]. – Москва: Эксмо, 2015. – 320 с.
3. Международный бизнес: Учебное пособие/Под ред. В.К.Поспелова- М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 256 с.: 60x90 1/16 (Переплёт) ISBN 978-5-9558-0355-5
4. Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса: Учебное пособие. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.
5. Рене Моборн, В.Чан Ким. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336 с.
6. Статистика и анализ внешней торговли: Учебное пособие / Сельцовский В.Л. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. –251 с.
7. Шефер М. Маркетинг в Твиттере. Используйте инструмент, которые многие

недооценивают/Марк Шефер; пер. с англ. О.Медведь (В оригинале: Mark Schaefer/ The Tao of Twitter)/ – М., Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагает 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).

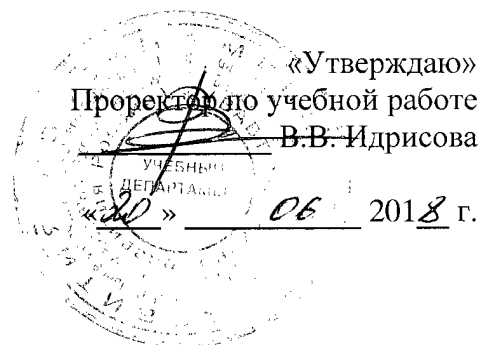
Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<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,</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</p>

<p>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>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 <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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Финансовый менеджмент»

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

Специализация: «Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы:

к.э.н., Соколова Ольга Владимировна, профессор кафедры финансов и валютно-кредитных отношений



## 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 .....	11

## 1. Цель освоения дисциплины

Целью дисциплины является приобретение слушателями теоретических знаний о методах управления финансами компании, анализе финансового состояния компании и внешней среды и выработке на этой основе финансовой стратегии развития в конкретных условиях хозяйствования.

В ходе изучения дисциплины перед слушателями ставятся следующие задачи:

- усвоить содержание основных понятий, категорий и инструментов финансового менеджмента;
- изучить основные методы принятия финансовых решений в компании, используемые в российской и зарубежной практике;
- вырабатывать решения о целесообразности использования различных стратегий финансирования компании.

## 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	критерии оценки показателей финансовой деятельности; основные варианты управленческих решений.	корректно применять знания об управлении финансами; выделять, формулировать и аргументировать варианты управленческих решений; обосновать предложения при принятии управленческих решений; самостоятельно анализировать различные управленческие решения и прогнозировать последствия для развития.	работы с аналитическими данными, полученными при обосновании деятельности хозяйствующего субъекта; анализа финансово-бухгалтерской информации; принятия управленческих решений после проведения анализа бухгалтерской информации предприятий, организаций, ведомств, предприятий.

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	36
Лекционного типа	12
Практические занятия	24
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	72
<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	ПЗ		
1.	Содержание, цели и функции управления финансами	12	1	2	8	
2.	Финансовый механизм и его структура	12	2	4	8	
3.	Финансовая политика и ее важнейшие инструменты	12	1	2	8	
4.	Временная стоимость денег	12	1	2	8	
5.	Структура капитала предприятия	12	2	4	8	
6.	Управление активами предприятия	12	1	2	8	
7.	Управление издержками	12	1	2	8	
8.	Основы рыночного ценообразования	12	1	2	8	

9.	Финансовый анализ как основа принятия решений при управлении финансами	12	2	4	8	
<b>Итого:</b>		108	12	24	72	
Промежуточная аттестация						экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Содержание, цели и функции управления финансами	Содержание, цели и функции управления финансами
2. Финансовый механизм и его структура	Финансовый механизм и его структура
3. Финансовая политика и ее важнейшие инструменты	Финансовая политика и ее важнейшие инструменты
4. Временная стоимость денег	Временная стоимость денег
5. Структура капитала предприятия	Сущность и состав финансовых ресурсов основных источников капитала. Рациональное заимствование средств Финансовый левирдж
6. Управление активами предприятия	Понятие активов и их структура Иммобилизованные активы предприятия Управление оборотным капиталом
7. Управление издержками	Управление издержками
8. Основы рыночного ценообразования	Спрос и предложение Ценовые методы воздействия на спрос
9. Финансовый анализ как основа принятия решений при управлении финансами	Диагностика финансового состояния предприятий в свете антикризисного управления Диагностика вероятности банкротства

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Вид самостоятельной работы	Вопросы для самоконтроля
1. Содержание, цели и функции управления финансами	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назовите основные цели управления финансами</li> <li>2. Сформулируйте предмет финансового менеджмента.</li> <li>3. Какова логика и составные части управления финансами?</li> <li>4. Перечислите основные функции финансового менеджмента.</li> <li>5. Назовите функции финансового менеджера на предприятии</li> <li>6. В чем состоят квалификационные требования к финансовому менеджеру?</li> <li>7. Какие денежные фонды образуются и функционируют на предприятиях?</li> <li>8. Что такое чистые активы? В чем важность оценки этого показателя?</li> </ol>
2. Финансовый механизм и его структура	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем суть финансового механизма, как системы управления финансами?</li> <li>2. Перечислите основные компоненты финансового механизма.</li> <li>3. Охарактеризуйте основные финансовые методы.</li> <li>4. В чем состоит принцип действия финансовых рычагов?</li> <li>5. Охарактеризуйте правовое обеспечение управления финансами.</li> <li>6. В чем значимость информационного обеспечения процессов управления, в том числе и финансами?</li> <li>7. Информационное обеспечение как компонента финансового механизма.</li> </ol>
3. Финансовая политика и ее важнейшие инструменты	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение финансовой политики бизнеса.</li> <li>2. Охарактеризуйте роль финансовой политики в централизованном управлении фирмой.</li> <li>3. Определите формы и методы проведения финансовой политики.</li> <li>4. Перечислите основные инструменты финансовой политики.</li> <li>5. В чем общее и отличия финансовой политики транснациональных корпораций?</li> </ol>
4. Временная стоимость денег	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем проблема обесценения денежной наличности при управлении финансами?</li> <li>2. Основные понятия, причины изменения стоимости денег во времени.</li> <li>3. Что мы имеем в виду, говоря «дисконтирование»?</li> </ol>

	самоконтроля.	<p>4. Где используется коэффициент дисконтирования?</p> <p>5. Напишите формулу компаундинга?</p> <p>6. Какой процент (простой или сложный) используется при компаундинге?</p>
5. Структура капитала предприятия	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	<p>1. Объясните экономическую сущность и классификацию капитала предприятия.</p> <p>2. Основные компоненты авансированного (долгосрочного) капитала.</p> <p>3. Охарактеризуйте источники краткосрочного финансирования.</p> <p>4. В чем состоят принципы формирования капитала предприятия?</p> <p>5. Стоимость капитала и способы ее оценки.</p> <p>6. Способы и подходы к оптимизации структуры капитала.</p> <p>7. Объясните суть финансового леввериджа.</p> <p>8. Способы оценки финансового леввериджа.</p> <p>9. Основные подходы к оценке долговых ценных бумаг.</p> <p>10. В чем суть долевых ценных бумаг.</p> <p>11. Дивидендная политика и возможность ее выбора. Факторы, определяющие дивидендную политику.</p> <p>12. Доходность финансового актива: виды и оценка.</p>
6. Управление активами предприятия	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	<p>1. Охарактеризуйте понятие «иммобилизованные активы».</p> <p>2. Опишите способы оценки иммобилизованных активов в бизнесе.</p> <p>3. Изложите подходы к начислению амортизации.</p> <p>4. В чем отличия амортизационных начислений между налоговым и бухгалтерским учетом?</p> <p>5. Зачем, по-Вашему мнению, переоценивают основные фонды?</p> <p>6. Оборотные средства организации, их структура и особенности.</p> <p>7. Производственный и финансовый цикл в управлении оборотными средствами.</p> <p>8. Выделите факторы ускорения оборачиваемости оборотных средств.</p> <p>9. Основные концепции управления оборотными средствами.</p> <p>10. Методики и подходы к управлению дебиторской задолженностью.</p> <p>11. Назовите факторы, которые необходимо учитывать при формировании политики управления запасами.</p> <p>12. Опишите подходы и методики нормирования запасов.</p> <p>13. Денежный поток, методы его</p>

		регулирования. 14. В чем разница между прямым и косвенным методами построения денежных потоков.
7. Управление издержками	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	1. Объясните понятие безубыточности. 2. Операционный анализ и определение оптимальной величины себестоимости продукции. 3. Операционный (производственный) рычаг и его применение. 4. Опишите подходы и цели классификации издержек. 5. Опишите ситуации в которых расширение бизнеса будет неэффективным.
8. Основы рыночного ценообразования	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	1. В чем смысл равновесия спроса и предложения? 2. Что такое равновесная цена? 3. На каких рынках, по-Вашему мнению, имеет смысл проводить ценовые войны? 4. Как ведет себя спрос при уменьшении цены? А при ее увеличении? 5. Что такое ценовая эластичность спроса?
9. Финансовый анализ как основа принятия решений при управлении финансами	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	1. С какой целью диагностируют финансовое состояние предприятия? 2. В чем смысл понятия «финансовая устойчивость»? 3. Как связаны между собой понятия ликвидности и платежеспособности? 4. Опишите суть методики Э.Альтмана. 5. Можно ли, приведенную в настоящем учебном пособии формулу Z-счета Альтмана, использовать для оценки вероятности банкротства Вашего предприятия?

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

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного опроса.

#### **Список вопросов к экзамену по дисциплине**

1. Назовите функции финансового менеджера на предприятии.
2. В чем суть финансового механизма, как системы управления финансами?
3. Охарактеризуйте роль финансовой политики в централизованном управлении фирмой.
4. Основные понятия, причины изменения стоимости денег во времени.
5. Основные подходы к оценке долговых ценных бумаг.
6. Основные компоненты авансированного (долгосрочного) капитала.
7. В чем разница между прямым и косвенным методами построения денежных

- потоков.
8. Выделите факторы ускорения оборачиваемости оборотных средств.
  9. Денежный поток, методы его регулирования.
  10. Операционный анализ и определение оптимальной величины себестоимости продукции.
  11. В чем смысл равновесия спроса и предложения?
  12. Как связаны между собой понятия ликвидности и платежеспособности?

### Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

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 высокую степень овладения программным материалом</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 полжения 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</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 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

1. Кийосаки Р. Квадрант денежного потока (Rich Dad's Cashflow Quadrant: Guide to Financial Freedom). М.: Попурри ISBN 978-985-15-1999-2, 2013 г.
2. Ковалев В. Курс финансового менеджмента. Учебник. М.: Проспект, ISBN 978-5-392-13444-1, 2014 г.
3. Ковалев В. Финансовый менеджмент. Конспект лекций с задачами и тестами. Учебное пособие. М.: Проспект, ISBN 978-5-392-14397-9, 2014 г.
4. Ковалев В. Финансовый менеджмент. Теория и практика. М.: Проспект, ISBN 978-5-392-11235-7, 2013 г.
5. Ковалев В. Финансы организаций (предприятий). М.: Проспект, ISBN 978-5-392-11495-5, 2014 г.
6. Лукасевич И. Финансовый менеджмент М.: Национальное образование, ISBN 978-5-4454-0313-5, 2012 г.
7. Тихомиров Е. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия. М.: Академия, ISBN 978-5-7695-7047-6, 2010 г.
8. Финансовый менеджмент. Теория и практика под ред. Е.Стояновой. М.: Перспектива, ISBN 5-88045-096-1, 2010 г.
9. Хиггинс Р., Раймерс М. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями. М.: Вильямс, ISBN 978-5-8459-1828-4, 978-0-07-304180-3, 2013 г.
10. Этрилл П., Маклейни Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов (Accounting And Finance For Non-Specialists). М.: Альпина Паблишер, ISBN 978-5-9614-1560-5; 2012 г.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагает 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-</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>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><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</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>

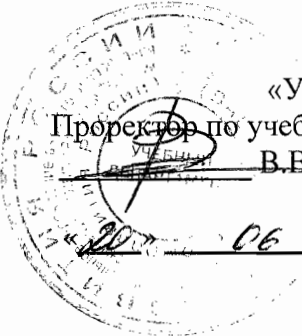
видна с ір-адресов библиотеки.	
--------------------------------	--



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 инвестициями и бизнес-планирование»

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

Специализация: «Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы:

д.ф.-м.н., Бардин Борис Сабирович, преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга

## 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 .....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	9
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	12

## 1. Цель освоения дисциплины

Целью дисциплины является освоение студентами научно-практических знаний в области данной дисциплины, овладение инструментарием, обеспечивающим принятие управленческих решений, позволяющих ориентироваться в ситуациях, складывающихся при внешнеэкономической деятельности предприятия, выявлять, анализировать риски, а также принимать решения в области риск-менеджмента.

Достижению цели дисциплины способствует решение следующих основных задач:

- ознакомление с сущностью и особенностями различных видов риска;
- рассмотрение основных методов анализа и оценки рисков;
- изучение инструментов управления различными рисками в области внешнеторговой деятельности;
- отработка практических навыков работы.

## 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	методы расчета показателей эффективности инвестиций; методики отбора инвестиционных альтернатив и методы оценки их соответствия инвестиционной стратегии бизнеса; методы финансового моделирования инвестиционных процессов при анализе рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений;	формулировать бизнес-идею инвестиционного проекта и обосновывать ее соответствие целям развития компании; учитывать специфику инвестиционных процессов, проводить качественный и количественный анализ их эффективности, оценивать инвестиционные риски;	построения и оценивания адекватности финансово-экономических моделей инвестиционных проектов; финансового моделирования инвестиционных процессов и количественной оценки эффективности, а также способен применения указанных методов на основе современного программного обеспечения
	ПСК-4 - способностью представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой	методы качественного и количественного анализа рисков инвестиционных проектов;	анализировать чувствительность показателей эффективности инвестиционного проекта и проводить сценарный анализ инвестиционных	сравнения и отбора оптимальных инвестиционных альтернатив на основе критериев минимизации рисков и максимизации эффективности;



	структуры) и руководить его реализацией.		проектов и учитывать влияние инфляции и неопределенности рыночной конъюнктуры на инвестиционный процесс;	
--	--	--	---	--

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	36
Лекционного типа	12
Практические занятия	24
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	72
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
<b>Промежуточная аттестация</b>	экзамены
<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	ПЗ		
1.	Сущность инвестиций в реальные активы и их экономическое значение. Принципы формирования и подготовки инвестиционных решений.	14	2	4	4	

2.	Содержание и требования к разделам бизнес-плана инвестиционного проекта.	12	2	2	2	
3.	Оценка стоимости источников финансирования инвестиций.	24	2	8	8	
4.	Основные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов. Методы формирования чистого денежного потока проекта.	18	2	4	4	
5.	Влияние инфляционных процессов на эффективность инвестиционных проектов.	18	2	2	2	
6.	Проектные риски, методы их идентификации, количественного и качественного анализа.	22	2	4	4	
<b>Итого:</b>		108	12	24	72	
Промежуточная аттестация						экзамен

Таблица 4

### Содержание дисциплины

#### Темы и их аннотации

1. Сущность инвестиций в реальные активы и их экономическое значение. Принципы формирования и подготовки инвестиционных решений.

*Понятие об инвестициях. Объекты инвестирования. Виды инвестиций. Источники инвестиционных ресурсов. Участники инвестиционного процесса. Основные экономические концепции инвестиционного анализа. Этапы проектного цикла. Предварительный анализ инвестиционного проекта. Коммерческая, техническая, финансовая и экономическая оценка приемлемости проекта. Институциональный анализ и анализ рисков.*

2. Содержание и требования к разделам бизнес-плана инвестиционного проекта.

*Структура бизнес-плана и содержание его основных разделов. Источники первичной информации для подготовки бизнес-плана. Формирование инвестиционного замысла и его презентация в бизнес-плане. Обоснование в бизнес-плане предпосылок и возможностей реализации инвестиционного проекта. Особенности разработки бизнес-плана инвестиционного проекта для представления в кредитную организацию, стратегическому инвестору и руководству компании. Экспертиза бизнес-плана.*

3. Оценка стоимости источников финансирования инвестиций.

*Понятие стоимости капитала. Основные модели оценки стоимости привлеченных*

*финансовых ресурсов. Определения стоимости собственного капитала. Стоимость вновь привлеченного капитала. Стоимость привилегированных акций Определения стоимости заемного капитала. Расчет средневзвешенной стоимости капитала.*

4. Основные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов. Методы формирования чистого денежного потока проекта.

*Классификация критериев эффективности. Методы оценки, основанные на расчете бухгалтерской рентабельности и статического срока окупаемости инвестиций. Методы оценки инвестиций, основанные на дисконтировании денежных поступлений. Методики расчета показателей: DPP, NPV, IRR, PI, MIRR. Движение денежных средств по основной и инвестиционной деятельности. Прогнозирование затрат и доходов, связанных с инвестиционным проектом. Примеры расчета показателей эффективности инвестиционных проектов.*

5. Влияние инфляционных процессов на оценку эффективности инвестиционных проектов.

*Сущность и измерители инфляции. Текущие и неизменные цены. Номинальные и реальные процентные ставки в условиях инфляции. Влияние инфляции на доходы фирмы. Методы учета инфляции в инвестиционном анализе.*

6. Проектные риски, методы их идентификации, количественного и качественного анализа

*Понятие о проектных рисках, методы их классификации и идентификации. Качественный анализ рисков инвестиционного проекта, построение матрицы проектных рисков, выявление факторов повышающих риски проекта. Методы количественного анализа рисков: анализ чувствительности показателей инвестиционного проекта к изменению его основных параметров, сценарный анализ проектных рисков.*

Планы семинарских занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Трудоемк. (в акад. часах)
1	Участники инвестиционного процесса. Этапы проектного цикла. Предварительный анализ инвестиционного проекта. Коммерческая, техническая, финансовая и экономическая оценка приемлемости проекта.	4
2	Источники первичной информации для подготовки бизнес-плана. Особенности разработки бизнес-плана инвестиционного проекта для представления в кредитную организацию, стратегическому инвестору и руководству компании.	2
3	Определения стоимости собственного капитала привлеченного в проект. Стоимость привилегированных акций Определения стоимости заемного капитала. Расчет средневзвешенной стоимости капитала.	8
4	Методики расчета показателей: DPP, NPV, IRR, PI, MIRR. Движение денежных средств по основной и инвестиционной деятельности. Примеры расчета показателей эффективности инвестиционных проектов.	4
5	Текущие и неизменные цены. Номинальные и реальные процентные ставки в условиях инфляции. Влияние инфляции на доходы фирмы. Методы учета инфляции в инвестиционном анализе.	2
6	Построение матрицы проектных рисков, выявление факторов повышающих риски проекта. Методы количественного анализа рисков: анализ чувствительности показателей инвестиционного проекта к изменению его основных параметров, сценарный анализ проектных рисков.	4

	ИТОГО	24
--	-------	----

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в акад. часах)
1	Принципы формирования и подготовки инвестиционных решений. Объекты инвестирования. Источники инвестиционных ресурсов. Участники инвестиционного процесса. Основные экономические концепции инвестиционного анализа. Институциональный анализ и анализ рисков.	Решение разбор кейсов и решение практических заданий. Работа с литературой.	4
2	Содержание и требования к разделам бизнес-плана инвестиционного проекта. Структура бизнес-плана и содержание его основных разделов Источники первичной информации для подготовки бизнес-плана. Формирование инвестиционного замысла и его презентация в бизнес-плане. Обоснование в бизнес-плане предпосылок и возможностей реализации инвестиционного проекта. Экспертиза бизнес-плана.	Решение разбор кейсов и решение практических заданий. Работа с литературой.	2
3	Оценка стоимости источников финансирования инвестиций. Определения стоимости собственного капитала. Стоимость вновь привлеченного капитала. Стоимость привилегированных акций Определения стоимости заемного капитала. Расчет средневзвешенной стоимости капитала.	Решение разбор кейсов и решение практических заданий. Работа с литературой.	8
4	Основные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов. Движение денежных средств по основной и инвестиционной деятельности. Прогнозирование затрат и доходов, связанных с инвестиционным проектом. Формирование чистого денежного потока проекта. Методики расчета показателей: DPP, NPV, IRR, PI, MIRR.	Решение разбор кейсов и решение практических заданий. Работа с литературой.	4
5	Влияние инфляционных процессов на оценку эффективности инвестиционных проектов. Измерители инфляции. Текущие и неизменные цены. Влияние инфляции на доходы фирмы. Методы учета инфляции в инвестиционном анализе.	Решение разбор кейсов и решение практических заданий. Работа с литературой.	2
6	Проектные риски, методы их идентификации, количественного и качественного анализа. Методы классификации и идентификации рисков, построение матрицы проектных рисков,	Решение разбор кейсов и решение практических заданий. Работа с литературой.	4

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в акад. часах)
	выявление факторов повышающих риски проекта. Анализ чувствительности показателей инвестиционного проекта к изменению его основных параметров и сценарный анализ проектных рисков.		
ИТОГО			72

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

Промежуточная аттестация по дисциплине (экзамен) проводится в форме устного опроса. Экзаменационный билет состоит из двух вопросов.

### Вопросы для подготовки к экзамену

1. *Сущность инвестиций в реальные активы и их экономическое значение. Принципы формирования и подготовки инвестиционных решений.*
  - Что понимают под инвестициями?
  - Как определяется понятие инвестиции в Федеральном законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».
  - По каким признакам можно классифицировать инвестиции?
  - В чем отличие прямых и портфельных инвестиций?
  - Перечислите фазы реализации инвестиционного проекта и охарактеризуйте каждую из них.
  - Дайте классификацию инвестиционных проектов.
  - Какие задачи решаются на прединвестиционной фазе проекта?
  - Какую информацию содержит технико-экономическое обоснование проект?
  - В чем состоит финансовый анализ проекта и оценка коммерческой эффективности инвестиций?
  - Какие виды деятельности включает реализация инвестиционного проекта? Охарактеризуйте каждый из них.
  
2. *Содержание и требования к разделам бизнес-плана инвестиционного проекта.*
  - Каковы основные цели бизнес-планирования и какие функции выполняет бизнес-план инвестиционного проекта?
  - Опишите структуру и содержание основных разделов бизнес-плана.
  - Каким образом при подготовке бизнес-плана должна учитываться инвестиционная стратегия компании?
  - Какие требования предъявляются к бизнес-плану и каковы основные этапы бизнес-планирования?
  - Какие финансовые показатели должны быть включены в бизнес-план инвестиционного проекта?
  - Какую информацию содержит резюме бизнес-плана инвестиционного проекта?
  - Опишите основные источники информации, используемые при подготовке бизнес-плана.
  - Что представляет собой бизнес-идея инвестиционного проекта и как она должна быть представлена в бизнес-плане?
  - Для кого предназначен бизнес-план инвестиционного проекта?
  - С какой целью в бизнес-плане представляется информация по ключевым менеджерам и владельцам бизнеса?

3. *Оценка стоимости источников финансирования инвестиций.*

- Какие существуют источники финансирования инвестиционного проекта?
- Что понимают под стоимостью капитала?
- Что понимают под привлеченными финансовыми средствами?
- Как оценивается стоимость привлеченных финансовых средств? Перечислите и охарактеризуйте применяемые модели оценки стоимости.
- Какие существуют способы заимствования финансовых средств? Как определяется стоимость заемных средств?
- Что такое налоговая экономия?
- Как оценивается стоимость вновь привлеченного капитала?
- Как выбирается оптимальная структура финансирования инвестиционного проекта, какие ограничения накладываются на соотношение собственных и заемных средств при финансировании проекта?
- Как влияет увеличение кредитного финансирования инвестиционного проекта на его финансовые риски?
- Что такое средневзвешенная стоимость капитала (WACC)?

4. *Основные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов. Методы формирования чистого денежного потока проекта.*

- Что такое приведенная и будущая стоимость денежной суммы? Как они рассчитываются?
- Что представляет собой операция дисконтирования?
- Перечислите основные показатели эффективности инвестиций и охарактеризуйте каждый из них?
- Из каких составляющих формируется денежный поток инвестиционного проекта?
- Что такое базовые формы финансовой оценки? Дайте краткую характеристику каждой из этих форм.
- В чем различие между прямым или косвенным методами составления отчета о движении денежных средств?
- Как формируется денежный поток при финансировании проекта за счет собственных средств?
- Как формируется денежный поток участия в проекте собственного капитала?
- Как формируется денежный поток участия в проекте заемного капитала?
- Как формируется полный денежный поток при смешанной схеме финансирования проекта?

5. *Влияние инфляционных процессов на оценку эффективности инвестиционных проектов.*

- Как влияет неоднородность инфляции на инвестиционный проект?
- Какое влияние оказывает неравномерность инфляции на инвестиционный проект?
- Что такое постоянные, переменные и дефлированные цены?
- Как связана реальная и номинальная ставки доходности?
- Какая ставка доходности (реальная или номинальная) применяется при расчете проекта в постоянных ценах, в переменных ценах, в дефлированных ценах?
- Какое влияние может оказать инфляции на инвестиционный проект в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе?
- Приведите формулу Фишера и укажите в каких случаях ее целесообразно применять.
- Какие существуют методы учета инфляции при формировании денежных потоков проекта?
- Как учитывается инфляция при выполнении операции дисконтирования денежных потоков проекта.
- Все ли инвестиционные проекты одинаково подвержены влиянию инфляции, какие существуют способы снижения влияния инфляции на проект?

6. *Проектные риски, методы их идентификации, количественного и качественного анализа*

- Какие задачи преследует анализ рисков инвестиционного проекта?
- Какие существуют методы идентификации рисков инвестиционных проектов?
- В чем состоит качественный анализ рисков?
- Какие методы количественного анализа рисков вы знаете, в чем их суть?
- В чем состоит анализ чувствительности?
- Как проводится сценарный анализ рисков?
- Что представляет собой матрица рисков инвестиционного проекта и какова ее структура?
- Что понимают под устойчивостью инвестиционного проекта?
- Какие мероприятия повышают устойчивость инвестиционного проекта?
- Перечислите и охарактеризуйте основные способы снижения проектных рисков.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
<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</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. Брейли Р.Б . Майерс С. *Принципы корпоративных финансов*. – М.: Олимп-Бизнес., 1087с., 2016.
2. Беренс В., Хавранек П.М. *Руководство по подготовке промышленных ... Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция)*. Официальное издание. – М.: Экономика, 2007. – 422 с.
3. Виленкин П.Л., Лившец В.Н, Смоляк С.А. *Оценка эффективности инвестиционных проектов – 5-е изд., перераб. и доп.* – М.: Дело, 2011..
4. Лимитовский М.А. *Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках*. – 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 486 с. .
5. Стрекалова Н.Д. *Бизнес-планирование: Учебное пособие (+CD с учебными материалами)*. – СПб.: Питер, 2012.

### Дополнительная литература

1. *Методика оценки инвестиционных проектов для высших учебных заведений*. – Разработчик: ООО «Альт-Инвест», 2016.
2. Лившиц В.Н., Коссов В.В., Шахназаров А.Г. *Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов* – Проект. —Третья редакция, испр. и доп. — Москва, 2008. — 234 с.
3. Б. Форд, Д. Борнстайн, П. Пруэтт. *Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов*. Пер. с англ. – М.:Альпина Паблишерз, 2018.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагает 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,</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</p>
--	--



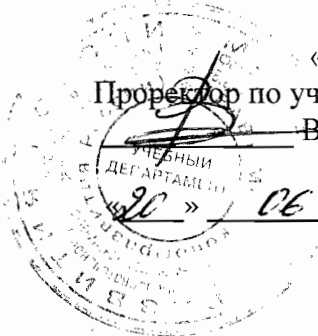
<p>авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>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</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>

компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.	
--	--

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  
2018 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Управление проектами, финансовый анализ проектов»

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

Специализация: «MBA – Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы: Комарова А.В.  
к.э.н., профессор кафедры 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 .....	4
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	5
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	8
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	9

## 1. Цель освоения дисциплины

Основной целью курса является развитие знаний об объектах, процессах и субъектах проектного управления, а также овладение специфическим инструментарием проектного управления, как в области *hard management skills* (жестких навыков), так и *soft management skills* (мягких навыков управления) и эффективное применение этого инструментария на практике.

Задачами курса являются:

- сформировать представление о проектном менеджменте, как особом виде управления, со своими подходами к понятиям объектов, процессов и субъектов управления;
- провести анализ практических ситуаций и кейсов;
- сформировать представление о принятии управленческих решений стратегического и оперативного уровня на всех этапах базового жизненного цикла проекта.

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПСК-4 - способностью представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией	методы управления проектами и программами, управления организационными изменениями	активно участвовать в командной проектной работе, использовать навыки эффективной коммуникации; организовывать контроль и анализ работ по проекту	способностями принимать активное и эффективное участие в управлении проектами и программами технологических, продуктовых и иных инноваций, разрабатывать программу организационных изменений

## 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	48
Лекционного типа	16
Практические занятия	32

<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	96
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	144

#### 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	ПЗ		
1.	Управление проектами, финансовый анализ проектов	144	16	32	96	
<b>Итого:</b>		144	16	32	96	
Промежуточная аттестация					Экзамен	

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Управление проектами, финансовый анализ проектов	Тема 1. Введение в управление проектами. Тема 2. Руководство проектом как особый вид управления. Тема 3. Инструменты планирования и контроля за ходом выполнения проекта. Тема 4. Работа с проектной командой. Тема 5. Финансовый анализ проектов

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

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Управление проектными изменениями	24
2	Влияние организационной структуры компании на проектную деятельность. Различные виды матричных структур, их достоинства и недостатки	24
3	Бюджетирование. Разнесение издержек по времени и статьям затрат. Прямые и накладные расходы (Direct & Indirect Costs).	24
4	Модель групповой динамики Брюса Такмана. Модель ситуационного руководства Хёрси-Блэнчарда	24
<b>Итого:</b>		96

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Уточнение терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям: управление, менеджмент, система, функции и механизм управления, мотивация и стимулирование, организационно-правовые формы, лидерство и стили управления.
Практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом ( <i>указать текст из источника и др.</i> ). Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Самостоятельная работа	Осуществляется во внеаудиторное время с целью углубленного усвоения учебного материала, развития способностей, творческой активности, проявления индивидуального интереса к изучению отдельных тем и вопросов дисциплины. Виды работ: - проработка рекомендуемой литературы по темам программы; подготовка к семинарам. Студенты готовят доклады (презентации, выступления) по актуальным вопросам темы. В ходе занятий студенты проявляют свое знание предмета, дополняют информацию, полученную на лекциях и во время внеаудиторной работы, приобретают навыки устного выступления и культуры дискуссии, умение отстаивать свою точку зрения; - изучение законодательных, нормативных, методических документов и материалов по дисциплине, международного и отечественного опыта управления, методов управления;



	<p>- предварительное ознакомление с темой очередной лекции в соответствии с календарно-тематическим планом позволяет лучше усвоить материал очередной лекции, разобраться в проблемных вопросах, активно работать на лекционных занятиях;</p> <p>- разработку реферата (доклада) на основе проведенного исследования в рамках кружковой работы, в рамках подготовки к студенческой научной конференции.</p> <p>В процессе самостоятельной работы у слушателя могут возникнуть вопросы, уяснить которые необходимо, используя индивидуальные консультации преподавателя.</p>
Контрольная работа/индивидуальные задания	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений по этой теме. Составление текста ответа на контрольные вопросы, решение тестов, задач и разбор деловых ситуаций.
Реферат	Поиск литературы по теме, составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов; проведение практических исследований по данной теме, изложение основных аспектов проблемы и своего суждения по выбранному вопросу. Общий объем работы определяется необходимостью полноты раскрытия вопроса исследования и может составлять примерно 10 – 20 страниц, набранных 14 шрифтом Times New Roman через один интервал. (Для эссе – до 3-5 стр., для аналитической справки – до 10 стр.).
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо использовать конспекты лекций, рекомендуемую литературу и Интернет-ресурсы.

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

Экзамен проводится в виде письменного ответа на вопросы теста

### **1. Как называется документ, официально запускающий проект в компании и подтверждающий полномочия менеджера проекта?**

- А. Бизнес-кейс проекта
- В. Содержание работ
- С. Устав (Паспорт) проекта
- D. Базовый План проекта

### **2. Роль в проектном управлении некоторого сотрудника компании, который руководит группой связанных друг с другом по смыслу проектов, называется**

- А. Менеджер портфеля
- В. Координатор проектов
- С. Менеджер программы
- D. Диспетчер проектов

### **3. Какой из перечисленных ниже методов сжатия расписания в наибольшей степени способствует возникновению дополнительных рисков?**

- А. Crashing (Сжатие)
- В. Fast tracking (Быстрый проход)
- С. Limiting project scope (Ограничение содержания)

### **4. Система управления проектами, принятая в компании (СУП) - это:**

- А. Коллективный орган, уполномоченный принимать решение о запуске проекта, об изменении его содержания, переводе в следующую фазу и даже досрочном закрытии
- В. Набор нормативно методических документов и регламентов, разработанную организационную структуру и обученный персонал и информационную систему по управлению проектами
- С. Набор шаблонов документов, при помощи которых осуществляется администрирование проекта

**5. При каком типе организационной структуры руководитель проекта обладает наивысшими полномочиями и властью?**

- А. Сбалансированная матрица
- В. Функциональная
- С. Проектная
- D. Сильная матрица

**6. В соответствии с РМВОК® областями знаний в сфере управления проектами называются:**

- А. Управление инициацией, управление планированием, управление исполнением работ, управление мониторингом, управление завершением проекта
- В. Управление содержанием, управление сроками, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление коммуникацией, управление рисками, управление поставками, управление стейкхолдерами, управление интеграцией
- С. Управление командой, управление документооборотом, управление организационной структурой, управление бизнес-процессами

Критерии оценивая теста:

% верных ответов	оценка
100-85	Отлично
84-73	Хорошо
72-52	Удовлетворительно
менее 52	Неудовлетворительно

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

7.1 Основная литература.

1. А.В.Полковников А., М.Ф.Дубовик. Управление проектами. М.: Олимп-Бизнес, 2013, 538с.
2. В. Богданов. Управление проектами. Корпоративная система: шаг за шагом., М., Манн, Иванов и Фербер, 2012, 248с.

7.2 Дополнительная литература.

1. Д. Милошевич. Набор инструментов для управления проектами. АйТи, ДМК пресс, 2008, 736с.
2. Управление проектами (под ред. Дж.К. Пинто). СПб, ПИТЕР, 2004, 464с.
3. Управление проектами (основы проектного управления), учебник (под ред. М.Л. Разу). М., КНОРУС, 2006, 768с.
4. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. Управление проектами. М., Омега-Л, 2005, 664с.
5. П. Мартин, К. Тейт. Управление проектами. СПб, ПИТЕР, 2006, 224с.
6. Т. Де Марко. Deadline. Роман об управлении проектами. М., Вершина, 2006, 288с.
7. Т. Де Марко, Т. Листер. Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения. М., Компания p.m.Office, 2005, 196с.

### 7.3 Интернет ресурсы

1. <http://www.pmi.org/> - сайт Project Management Institute
2. [pm-prepare.com/](http://pm-prepare.com/) - база данных для подготовки к профессиональному экзамену по управлению проектами
3. <http://www.pmpractice.ru/> - сайт группы компаний «Проектная Практика»
4. <http://www.pm-expert.ru/> - сайт компании PM Expert — лидера в области управления проектами в России

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагает 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).

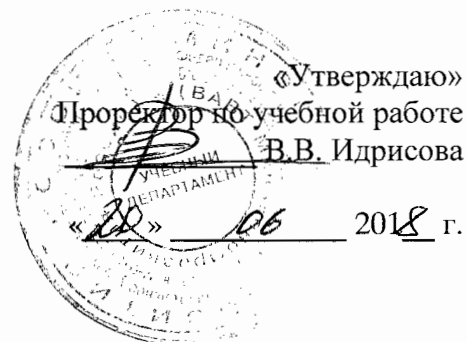
Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<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 территории Академии или</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>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). 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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Защита прав и интересов предпринимателей»

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

Специализация: «Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы:

д.ф.-м.н., Райлян Алексей Иванович, преподаватель кафедры гражданского и предпринимательского права

## 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 .....	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 .....	13

## 1. Цель освоения дисциплины

**Основной целью** изучения дисциплины является изучение основных направлений развития, регулирования общественных отношений по защите прав и интересов юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, связи с осуществлением ими предпринимательской деятельности.

## 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.	Основные нормативно-правовые акты, содержащие нормы гражданского и предпринимательского права, а также материалы судебной практики по опросам гражданского и предпринимательского права	Управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями с учетом требований нормативно-правовые акты, содержащие нормы гражданского и предпринимательского права	Понятийным аппаратом соответствующих нормативных правовых актов, приемами толкования источников гражданского права с целью организации эффективного управления
	ПСК-6 - способностью развить навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	Методы проведения научных исследований в области права	Осуществлять самостоятельную научно-исследовательскую деятельность в области права	Навыками проведения научных исследований в области права

## 3. Объем дисциплины

Таблица 2

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



	<b>(час.)</b>
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	32
Лекционного типа	10
Практические занятия	22
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	40
<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	ПЗ		
1.	Защита законных прав предпринимателей	72	10	22	40	
<b>Итого:</b>		72	10	22	40	
Промежуточная аттестация						зачет

Таблица 4

##### Содержание дисциплины

###### Темы и их аннотации

<b>Тема 1. Регулирование охраны прав и законных интересов предпринимателей.</b>	<p>Задачи правовой и судебной защиты предпринимательства. Значение регулирования предпринимательской деятельности государством. Способы государственного регулирования охраны прав и законных интересов предпринимателей. Имущественная основа предпринимательской деятельности. Принципы осуществления защиты прав и законных интересов.</p> <p>Принципы функционирования предпринимательской деятельности, обеспечивающие права предпринимателей: Равенство участников гражданских правоотношений, неприкосновенность собственности, свобода договора, недопустимости произвольного вмешательства кого-либо в частные дела, необходимости беспрепятственного осуществления гражданских прав, обеспечения восстановления нарушенных прав, их судебной защиты. Перемещение товаров, услуг и</p>
---	---

	<p>финансовые средства свободно на всей территории Российской Федерации. Граждане и юридические лица по своему усмотрению осуществляют принадлежащие им гражданские права. Не допускаются действия граждан и юридических лиц, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах. Не допускается использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке. В случаях, когда закон ставит защиту гражданских прав в зависимость от того, осуществлялись ли эти права разумно и добросовестно, разумность действий и добросовестность участников гражданских правоотношений предполагаются.</p> <p>Возможность ограничения гражданских прав на основании федерального закона. Основание ограничение гражданских прав предпринимателей: в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства. Свобода договора. Договор как основа предпринимательской деятельности. Основания возникновения гражданских прав: 1) из договоров и иных сделок, предусмотренных законом, а также из договоров и иных сделок, хотя и не предусмотренных законом, но не противоречащих ему; 2) из актов государственных органов и <u>органов местного самоуправления</u>, которые предусмотрены законом в качестве основания возникновения гражданских прав и обязанностей; 3) из судебного решения, установившего гражданские права и обязанности; 4) в результате приобретения имущества по основаниям, допускаемым законом; 5) в результате создания произведений науки, литературы, искусства, изобретений и иных результатов интеллектуальной деятельности; 6) вследствие причинения вреда другому лицу; 7) вследствие неосновательного обогащения; 8) вследствие иных действий граждан и юридических лиц; 9) вследствие событий, с которыми закон или иной правовой акт связывает наступление гражданско-правовых последствий.</p>
<p><b>Тема 2. Формы и способы защиты гражданских прав предпринимателей</b></p>	<p>Понятие защиты прав и законных интересов.</p> <p>Судебная форма защиты прав и интересов предпринимателей: Рассмотрение дел в Уставных судах и Конституционном суде РФ. Рассмотрение экономических и предпринимательских споров в системе Арбитражных судов, в судах общей юрисдикции, в военных и специальных судах. Рассмотрение споров в третейских судах и Международном коммерческом арбитраже. Подведомственность и подсудность споров в этих судах. Система исполнения принятых судебных решений.</p> <p>Урегулирование споров во вне судебным порядке: Претензионный порядок, и его оформление; использование процедуры медиации (посредника); заключение самостоятельного <u>мирового соглашения</u>.</p> <p>Самозащита прав предпринимателей. Принципы и способы самозащиты прав и законных интересов. Защиты прав предпринимателей в саморегулируемых организациях.</p> <p>Нотариальная форма защиты прав: Заключение нотариально заверенных сделок; протест <u>векселей</u>, чеков.</p> <p>Административно правовые меры защиты прав и законных интересов предпринимателей. Защита прав и законных интересов в порядке подчиненности. Защита прав предпринимателей в административном порядке обращением в государственные органы и в соответствии с законом "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации".</p> <p>Классификация способов защиты в зависимости от механизма их</p>

	<p>реализации. Механизм защиты прав и интересов предпринимателя. Способы защиты прав и законны интересов предпринимателей. Способы защиты гражданских прав, установленные Гражданским кодексом РФ: признания права; восстановления положения, существовавшего до нарушения права, и пресечения действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения; признания оспоримой сделки недействительной и применения последствий ее недействительности, применения последствий недействительности ничтожной сделки; признания недействительным акта государственного органа или органа местного самоуправления; самозащиты права; присуждения к исполнению обязанности в натуре; возмещения убытков; <u>взыскания</u> неустойки; компенсации морального вреда; прекращения или изменения правоотношения; неприменения судом акта государственного органа или органа местного самоуправления, противоречащего закону; система страхования бизнесе. Способы защиты предпринимателей от банкротства. Восстановление нарушенных прав в налоговых, таможенных и иных органов или органов местного самоуправления.</p>
<p><b>Тема 3. Особенности защиты прав предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора) и предпринимателей в малом бизнесе</b></p>	<p>Защита прав предпринимателей при проведении проверок. Действие закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного (надзора) и муниципального контроля» от. Правоотношения, на которые не распространяет свою деятельность закон. Принципы защиты прав юридических лиц, индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора), муниципального контроля. Полномочия федеральных органов исполнительной власти, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, осуществляющих государственный контроль (надзор). Организация и проведение <u>плановой проверки</u>. Организация и проведение внеплановой проверки. Виды проверок. Срок проведения проверки. Ограничения при проведении проверки, должностным лицам органов государственного контроля (надзора), органов муниципального контроля. Обязанности должностных лиц органа государственного контроля (надзора), органа муниципального контроля при проведении проверки. Ответственность органа государственного контроля (надзора), органа муниципального контроля, их должностных лиц при проведении проверки. Права юридического лица, индивидуального предпринимателя при проведении проверки. Защита прав предпринимателей в малом бизнесе. Структура органов, осуществляющая поддержку малого бизнеса. Роль департамента поддержки и развития малого и среднего бизнеса. Роль общественно-экспертного совета в защите прав и законных интересов предпринимателей. Виды финансовой и имущественной поддержки в малом и среднем бизнесе. Система <u>информационного обеспечения</u> бизнесе. Роль союзов предпринимателей. Понятие молодежного предпринимательства.</p>

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

### Вопросы для самоподготовки

1. Задачи правовой и судебной защиты предпринимательства.

2. Значение регулирования предпринимательской деятельности государством.
3. Способы государственного регулирования охраны прав и законных интересов предпринимателей.
4. Имущественная основа предпринимательской деятельности.
5. Принципы осуществления защиты прав и законных интересов.
6. Принципы функционирования предпринимательской деятельности, обеспечивающие права предпринимателей.
7. Равенство участников гражданских правоотношений.
8. Неприкосновенность собственности.
9. Свобода договора.
10. Недопустимости произвольного вмешательства кого-либо в частные дела.
11. Необходимость беспрепятственного осуществления гражданских прав.
12. Обеспечение восстановления нарушенных прав, их судебной защиты.
13. Перемещение товаров, услуг и финансовые средства свободно на всей территории Российской Федерации.
14. Осуществление по своему усмотрению гражданами и юридическими лицами принадлежащие им гражданские права.
15. Осуществление гражданами и юридическими лицами, своих прав исключительно с намерением причинить вред другому лицу.
16. Осуществление злоупотреблением правом во всех формах его проявления.
17. Ограничение конкуренции.
18. Злоупотребление доминирующим положением на рынке.
19. Разумность и добросовестность участников гражданских правоотношений.
20. Ограничение гражданских прав только на основании федерального закона.
21. Основание ограничения гражданских прав предпринимателей.
22. Понятие ограничения прав предпринимателей в целях защиты основ конституционного строя.
23. Понятие ограничения прав предпринимателей в целях защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц.
24. Понятие ограничения прав предпринимателей в целях обеспечения обороны страны и безопасности государства.
25. Свобода договора.
26. Договор как основа предпринимательской деятельности.
27. Классификация оснований возникновения гражданских прав.
28. Основание возникновения гражданских прав из договоров и иных сделок, предусмотренных законом, а также из договоров и иных сделок, хотя и не предусмотренных законом, но не противоречащих ему.
29. Основание возникновения гражданских прав из актов государственных органов и органов местного самоуправления, которые предусмотрены законом в качестве основания возникновения гражданских прав и обязанностей.
30. Основание возникновения гражданских прав из судебного решения, установившего гражданские права и обязанности;
31. Основание возникновения гражданских прав в результате приобретения имущества по основаниям, допускаемым законом.
32. Основание возникновения гражданских прав в результате создания произведений науки, литературы, искусства, изобретений и иных результатов интеллектуальной деятельности.
33. Основание возникновения гражданских прав вследствие причинения вреда другому лицу.
34. Основание возникновения гражданских прав вследствие неосновательного обогащения.

35. Основание возникновения гражданских прав вследствие событий, с которыми закон или иной правовой акт связывает наступление гражданско-правовых последствий.
36. Понятие защиты прав и законных интересов.
37. Судебная форма защиты прав и интересов предпринимателей.
38. Рассмотрение дел в Уставных судах и Конституционном суде РФ.
39. Рассмотрение экономических и предпринимательских споров в системе Арбитражных судов.
40. Рассмотрение споров в судах общей юрисдикции, в военных и специальных судах.
41. Рассмотрение споров в третейских судах и Международном коммерческом арбитраже.
42. Подведомственность и подсудность споров в этих судах.
43. Система исполнения принятых судебных решений.
44. Способы урегулирование споров во вне судебным порядке.
45. Претензионный порядок урегулирования спора, и его оформление.
46. Урегулирование спора с использованием процедуры медиации (посредника).
47. Заключение мирового соглашения.
48. Самозащита прав предпринимателей.
49. Принципы и способы самозащиты прав и законных интересов.
50. Защита прав предпринимателей в саморегулируемых организациях.
51. Нотариальная форма защиты прав.
52. Заключение нотариально заверенных сделок; протест векселей, чеков.
53. Административно правовые меры защиты прав и законных интересов предпринимателей.
54. Защита прав и законных интересов в порядке подчиненности.
55. Защита прав предпринимателей в административном порядке обращением в государственные органы и в соответствии с законом "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации".
56. Классификация способов защиты в зависимости от механизма их реализации.
57. Механизм защиты прав и интересов предпринимателя.
58. Способы защиты прав и законны интересов предпринимателей.
59. Способы защиты гражданских прав, установленные Гражданским кодексом РФ.
60. Признания права;
61. Восстановления положения, существовавшего до нарушения права, и пресечения действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения;
62. Признания оспоримой сделки недействительной и применения последствий ее недействительности, применения последствий недействительности ничтожной сделки;
63. Признание недействительным акта государственного органа или органа местного самоуправления;
64. Присуждение к исполнению обязанности в натуре;
65. Возмещение убытков;
66. Взыскания неустойки;
67. Компенсации морального вреда;
68. Прекращение или изменение правоотношений;
69. Неприменения судом акта государственного органа или органа местного самоуправления, противоречащего закону;
70. Система страхования в бизнесе.
71. Способы защиты предпринимателей от банкротства.
72. Восстановление нарушенных прав предпринимателей налоговыми, таможенными и иными органами или органами местного самоуправления.
73. Защита прав предпринимателей при проведении проверок.

74. Действие закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного (надзора) и муниципального контроля» от.
75. Правоотношения, на которые не распространяет свою деятельность закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного (надзора) и муниципального контроля».
76. Принципы защиты прав юридических лиц, индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора), муниципального контроля.
77. Полномочия федеральных органов исполнительной власти, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, осуществляющих государственный контроль (надзор).
78. Организация и проведение плановой проверки.
79. Организация и проведение внеплановой проверки.
80. Виды проверок.
81. Срок проведения проверки.
82. Ограничения при проведении проверки, должностным лицам органов государственного контроля (надзора), органов муниципального контроля.
83. Обязанности должностных лиц органа государственного контроля (надзора), органа муниципального контроля при проведении проверки.
84. Ответственность органа государственного контроля (надзора), органа муниципального контроля, их должностных лиц при проведении проверки.
85. Права юридического лица, индивидуального предпринимателя при проведении проверки.
86. Защита прав предпринимателей в малом бизнесе.
87. Структура органов, осуществляющая поддержку малого бизнеса.
88. Роль департамента поддержки и развития малого и среднего бизнеса.
89. Роль общественно-экспертного совета в защите прав и законных интересов предпринимателей.
90. Виды финансовой и имущественной поддержки в малом и среднем бизнесе.
91. Система информационного обеспечения в бизнесе.
92. Роль союзов предпринимателей.
93. Понятие молодежного предпринимательства.

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

Промежуточная аттестация по дисциплине (зачет) проводится в форме устного опроса.

### **Перечень вопросов к зачету по дисциплине**

1. Регулирование предпринимательской деятельности.
2. Правовая и судебная защита.
3. Государственное регулирование охраны прав и законных интересов.
4. Имущественная основа.
5. Принципы осуществления защиты прав и законных интересов.
6. Равенство участников гражданских правоотношений.
7. Неприкосновенность собственности.
8. Свобода договора.
9. Недопустимости произвольного вмешательства.
10. Осуществление гражданских прав.
11. Восстановление нарушенных прав.
12. Судебная защита.

13. Перемещение товаров, услуг.
14. Территория Российской Федерации.
15. Собственное усмотрение.
16. Причинение вреда другому лицу.
17. Злоупотреблением правом.
18. Ограничение конкуренции.
19. Злоупотребление доминирующим положением.
20. Разумность и добросовестность.
21. Ограничение прав только на основании федерального закона.
22. Основание ограничение гражданских прав.
23. Предприниматель.
24. Защита основ конституционного строя.
25. Защита нравственности, здоровья, прав и законных интересов.
26. Оборона страны и безопасности государства.
27. Свобода договора.
28. Предпринимательская деятельность.
29. Основания возникновения гражданских прав.
30. Судебное решение.
31. Установление гражданских прав и обязанностей.
32. Приобретение имущества.
33. Создание произведений науки, литературы, искусства, изобретений и иных результатов интеллектуальной деятельности.
34. Неосновательное обогащение.
35. Уставные суды.
36. Конституционный суд.
37. Арбитражный суд.
38. Суд общей юрисдикции.
39. Военные и специальные суды.
40. Третейский суд.
41. Международный коммерческий арбитраж.
42. Подведомственность и подсудность споров.
43. Исполнения принятых судебных решений.
44. Урегулирование споров во вне судебном порядке.
45. Претензионный порядок урегулирования спора.
46. Процедуры медиации (посредник).
47. Заключение мирового соглашения.
48. Самозащита прав предпринимателей.
49. Принципы и способы самозащиты.
50. Саморегулируемые организации.
51. Нотариат.
52. Административно правовые меры защиты прав.
53. Механизм защиты прав и интересов предпринимателя.
54. Признания права.
55. Восстановления положения.
56. Признания оспоримой сделки недействительной.
57. Применение последствий недействительности сделки.
58. Признание недействительным акт государственного органа или органа местного самоуправления.
60. Возмещение убытков.
61. Взыскания неустойки.
62. Компенсации морального вреда.
63. Прекращение или изменение правоотношений.

64. Система страхования в бизнесе.
65. Банкротство.
66. Восстановление нарушенных прав.
67. Проведение проверок.
68. Организация и проведение плановой проверки.
69. Организация и проведение внеплановой проверки.
70. Виды проверок.
71. Срок проведения проверки.
72. Ответственность органа государственного контроля (надзора).
73. Права юридического лица, индивидуального предпринимателя при проведении проверки.
74. Защита прав предпринимателей в малом бизнесе.
75. Система информационного обеспечения в бизнесе.
76. Союз предпринимателей.
77. Молодежное предпринимательство.

Знания, умения и навыки слушателя на зачете оцениваются:

Зачет	зачет	зачет	Не зачтено
<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</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</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>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>



степень овладения программным материалом	хорошую степень овладения программным материалом		
--	--	--	--

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации от 4 августа 2014 г. N 31 ст. 4398.
2. Часть первая Гражданского кодекса Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 декабря 1994 г. N 32 ст. 3301.
3. Часть вторая Гражданского кодекса Российской Федерации от 26 января 1996 г. N 14-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 29 января 1996 г. N 5 ст. 410.
4. Часть третья Гражданского кодекса Российской Федерации от 26 ноября 2001 г. N 146-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 декабря 2001 г. N 49 ст. 4552.
5. Часть четвертая Гражданского кодекса Российской Федерации от 18 декабря 2006 г. N 230-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 25 декабря 2006 г. N 52 (часть I) ст. 5496.
6. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. N 218-ФЗ "О государственной регистрации недвижимости" // Собрание законодательства Российской Федерации от 20 июля 2015 г. N 29 (часть I) ст. 4344.
7. Федеральный закон от 3 декабря 2011 г. N 380-ФЗ "О хозяйственных партнерствах" // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 декабря 2011 г. N 49 (часть V) ст. 7058.
8. Федеральный закон от 28 ноября 2011 г. N 335-ФЗ "Об инвестиционном товариществе" // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 декабря 2011 г. N 49 (часть I) ст. 7013.
9. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. N 325-ФЗ "Об организованных торгах" // Собрание законодательства Российской Федерации от 28 ноября 2011 г. N 48 ст. 6726.
10. Федеральный закон от 8 ноября 2007 г. N 259-ФЗ "Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта" // Собрание законодательства Российской Федерации от 12 ноября 2007 г. N 46 ст. 5555.
11. Федеральный закон от 30 июня 2003 г. N 87-ФЗ "О транспортноэкспедиционной деятельности" // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 июля 2003 г. N 27 (часть I) ст. 2701.
12. Федеральный закон от 10 января 2003 г. N 18-ФЗ "Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации" // Собрание законодательства Российской Федерации от 13 января 2003 г. N 2 ст. 170.
13. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" // Собрание законодательства Российской Федерации от 28 октября 2002 г. N 43 ст. 4190.
14. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. N 129-ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" // Собрание законодательства Российской Федерации от 13 августа 2001 г., N 33 (Часть I), ст. 3431.
15. Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации от 7 марта 2001 г. N 24-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 12 марта 2001 г., N 11,

ст. 1001.

16. Федеральный закон от 9 июля 1999 г. N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" // Собрание законодательства Российской Федерации от 12 июля 1999 г., N 28, ст. 3493.

17. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации от 30 апреля 1999 г. N 81-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 мая 1999 г. N 18 ст. 2207.

18. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" // Собрание законодательства Российской Федерации от 1 марта 1999 г. N 9 ст. 1096.

19. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" // Собрание законодательства Российской Федерации от 16 февраля 1998 г. N 7 ст. 785.

20. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19 марта 1997 г. N 60-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 24 марта 1997 г. N 12 ст. 1383.

21. Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" // Собрание законодательства Российской Федерации от 22 апреля 1996 г. N 17 ст. 1918.

22. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" // Собрание законодательства Российской Федерации от 1 января 1996 г. N 1 ст. 1.

### **Материалы судебной практики**

23. Обзор практики Конституционного Суда Российской Федерации за 2016 год // Официальный сайт Конституционного суда Российской Федерации (<http://www.ksrf.ru>).

24. Постановление Пленума Верховного Суда России от 25 декабря 2018 г. N 48 "О некоторых вопросах, связанных с особенностями формирования и распределения конкурсной массы в делах о банкротстве граждан" // Российская газета от 9 января 2019 г. N 1.

25. Обзор судебной практики Верховного Суда РФ N3 (2018) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 14 ноября 2018 г.) // <http://www.supcourt.ru/> Официальный сайт Верховного Суда РФ.

26. Обзор судебной практики Верховного Суда РФ N2 (2018) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 4 июля 2018 г.) // <http://www.supcourt.ru/> Официальный сайт Верховного Суда РФ.

27. Обзор судебной практики Верховного Суда РФ N1 (2018) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 28 марта 2018 г.) // <http://www.supcourt.ru/> Официальный сайт Верховного Суда РФ.

28. Обзор судебной практики Верховного Суда РФ N4 (2017) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 15 ноября 2017 г.) // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации, ноябрь 2018 г., N 11.

29. Обзор судебной практики Верховного Суда РФ N3 (2017) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 12 июля 2017 г.) // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации, сентябрь 2018 г., N 9.

30. Обзор судебной практики Верховного Суда РФ N5(2017) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 27 декабря 2017 г.) // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации, декабрь 2018 г., N 12.

31. Обзор судебной практики Верховного Суда РФ N2 (2017) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 26 апреля 2017 г.) // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации, май 2018 г., N 5, июнь 2018 г., N 6.

32. Обзор судебной практики Верховного Суда РФ N1 (2017)

(утв. Президиумом Верховного Суда РФ 16 февраля 2017 г.) // <http://www.supcourt.ru/> (официальный сайт Верховного Суда РФ).

33. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 22 ноября 2016 г. N 54 "О

некоторых вопросах применения общих положений Гражданского кодекса Российской Федерации об обязательствах и их исполнении" // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации, январь 2017 г., N 1.

34. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24 марта 2016 г. N 7 "О применении судами некоторых положений Гражданского кодекса Российской Федерации об ответственности за нарушение обязательств" // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации, май 2016 г., N 5.

35. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 29 сентября 2015 г. N 43 "О некоторых вопросах, связанных с применением норм Гражданского кодекса Российской Федерации об исковой давности" // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации, декабрь 2015 г., N 12.

36. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23 июня 2015 г. N 25 "О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации" // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации, август 2015 г., N 8.

37. Постановление Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 29 апреля 2010 г. N 10/22 "О некоторых вопросах, возникающих в судебной практике при разрешении споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав" // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации", 2010 г.

38. Информационное письмо Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 25 ноября 2008 г. N 127 // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, 2009 г., N 2.

39. Информационное письмо Высшего Арбитражного Суда РФ от 5 августа 2003 г. N С5-7/УЗ-886 "О Федеральном законе "О транспортно-экспедиционной деятельности" // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации", 2003 г., N 10.

40. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 22 октября 1997 г. N 18 "О некоторых вопросах, связанных с применением положений Гражданского кодекса Российской Федерации о договоре поставки" // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, 1998 г., N 3.

41. Постановление Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 1 июля 1996 г. N 6/8 "О некоторых вопросах, связанных с применением части первой Гражданского кодекса Российской Федерации" // Вестник Высшего Арбитражного суда Российской Федерации", 1996, N 9.

#### **Основная литература**

42. Гражданское право. Уч. в 3-х томах. Под ред. Сергеева А.П., Абрамова Е.Н., Аверченко Н.Н., Байгушева Ю.В. - 2-е изд.-М.:Проспект, 2017.

43. Суханов, Зенин, Ем: Российское гражданское право. Учебник. В 2 т. Том 1, 2. / М.: Статут, 2016.

44. Предпринимательское право. Учебник для бакалавров / Отв. ред. И.В. Ершова, Г.Д. Отнюкова, М.: "Проспект", 2016.

#### **Дополнительная литература:**

45. Витрянский В.В. Реформа российского гражданского законодательства: промежуточные итоги. - Специально для системы ГАРАНТ, 2016 г.

46. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации. Часть четвертая. Учебно-практический комментарий (под ред. д.ю.н., проф. А.П. Сергеева). - "Проспект", 2016 г.

47. Попондопуло В.Ф. Банкротство. Правовое регулирование: научно- практическое пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - "Проспект", 2016 г.

48. Реформа гражданского законодательства в части регулирования юридических лиц. Практический комментарий (А.А. Глушецкий, "Экономико-правовой бюллетень", N 3, март 2015 г.).

### Интернет-ресурсы:

49. Официальный сайт Верховного Суда РФ (<http://www.supcourt.ru>).
50. Федеральные арбитражные суды, официальный сайт (<http://www.arbitr.ru>).
51. Официальный интернет-портал правовой информации ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)).
52. Официальный сайт Конституционного суда Российской Федерации (<http://www.ksrf.ru>).

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

Академия располагает 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 территории Академии или</p>

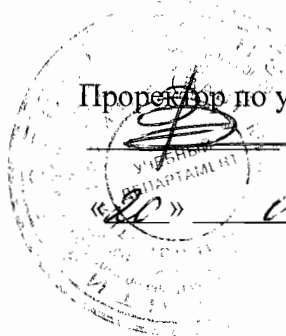
<p>электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
<p><b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная 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 <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  
06 2018 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Лидерство и корпоративная культура»

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

Специализация: «Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

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

## 1. Цель и задачи дисциплины

Учебная дисциплина «Корпоративная культура, лидерство и социальная ответственность» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)».

**Основной целью** дисциплины является приобретение слушателями программы MBA необходимых знаний и умений по развитию систем лидерства в организации, лидерскому управлению поведением людей и команд в организациях, формирование системных представлений о современной модели менеджмента, основанной на лидерстве, управлении корпоративными культурами и социальной ответственностью бизнеса в условиях «новой экономики».

### Задачи дисциплины:

- ознакомить слушателей с современными подходами к лидерству и формированию систем лидерства в экосистеме бизнеса, определить модель компетенций эффективного лидера и пути развития лидерского потенциала руководителя и управленческой команды;
- определить принципы эффективного взаимодействия лидера и команды, формирования синергичной управленческой команды, нацеленной на развитие бизнеса;
- сформировать лидерские навыки и умения, необходимые для осуществления стратегического и ситуационного лидерства, управления корпоративной культурой организации и социальной ответственностью бизнеса.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

В результате освоения дисциплины слушатели программы MBA формируют следующие профессиональные виды деятельности, общепрофессиональные и профессиональные компетенции и 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	ПК-1 способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Методы и технологии воздействия и убеждения, мотивирования членов команды, обеспечивающие реализацию политик, планов	Устранение причин конфликтов, и обстоятельств, способствующих им, последствий конфликтов среди ключевого персонала, клиентов, партнеров	Иметь опыт управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и

		организации	и собственников	сетями
	ПСК-2 - способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Принципы, методы координации действий участвующих в изменениях работников и информирования о результатах изменений всех заинтересованных лиц	Делегирование ответственности за реализацию изменений и координация действий участвующих в изменениях работников	Иметь опыт анализа, синтеза информации, прогноза и контроля управленческих ситуаций, связанных с лидерством, развитием бизнеса и управлением изменениями в организации
Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
	ОК-2 - способностью осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, соответствующий своей роли	основы социализации и социальной адаптации; механизмы социализации для эффективного обучения, самоорганизации и самоконтроля;	использовать нормы позитивного социального поведения в профессиональной деятельности, в том числе при работе в команде; выстраивать межличностные отношения при интеграции в новый коллектив;	навыками анализа аспектов социальной адаптации в команде; методиками поддержания статуса в организации, своей организационно-управленческой роли.
	ОПК-1 - способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы.	Методы, технологии развития лидерского потенциала	Демонстрировать лидерство, способности к инновациям, автономии в управлении и высокую степень понимания полученной информации	Иметь опыт развития своего лидерского потенциала, команды, организации

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)</b>	<b>36</b>
Лекции	12
Практические занятия	24
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>36</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий	
Вид итоговой аттестации	зачет
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>72</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>2</b>

### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 3.

№ темы	Наименование раздела дисциплины	Количество часов				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Семестр 1 Компетенции	Виды учебной работы (в акад. часах)			
			Л	ПЗ	СР	
1	Современная модель лидерства. ДНК лидера и корпоративная культура. Технологии КСО	ОПК-1, ПСК-2	2	6	8	Решение управленческого кейса: разработка сценариев
2.	Стратегическое лидерство: бизнес-дизайн и сценарное планирование	ПСК-2	4	6	10	Работа в Виртуальном классе (проект)
3.	Стратегические навыки лидера: Управление «вызовами» и изменениями.	ПСК-2	2	6	6	Решение управленческого кейса: поиск решения проблемы
4.	Стратегические навыки лидера: Управление рабочими группами и бизнес-командами	ПК-1, ОК-2	4	6	12	Решение управленческого кейса: аргументация вариантов решения
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>зачет</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины включает изучение ряда теоретических и практических вопросов в области организационного лидерства. Изучение курса структурно и логически связано с изучением курсов «Методики выбора конкурентоспособного и лидерского

направления развития компании», «Управление изменениями», «Современные инструменты управления человеческими ресурсами».

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения с преобладанием интерактивных форм проведения занятий. Аудиторные занятия в основном посвящены интенсивным формам освоения материалов курса: обучающие кейсы, работа с управленческими кейсами. Во время аудиторных занятий также будут рассмотрены наиболее важные теоретические аспекты темы.

В таблице 4. приводится содержание дисциплины по темам.

Таблица 4.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Современная модель лидерства. ДНК лидера и корпоративная культура. Технологии КСО	<p>Центры лидерства и в организации: спиральное лидерство, стратегическое лидерство, операционное лидерство (средний уровень), индивидуальное лидерство.</p> <p>Уровневая модель лидерских компетенций руководителя.</p> <p>Цели и задачи каждого уровня лидерства.</p> <p>Спиральная динамика и модель лидерства как инструмент анализа лидерства в организации.</p> <p>Распознавание ДНК лидера, карты ценностей сотрудника, команды, организации. Типы лидерства и корпоративные культуры, факторы перехода на следующий уровень. Современные технологии КСО.</p>
2. Стратегическое лидерство: бизнес-дизайн и сценарное планирование	<p>Технологии стратегического лидерства: бизнес-дизайн, бизнес-моделирование и сценарное планирование. Современные стили дизайна бизнес-моделей. Конструирование инновационной бизнес-модели: перспектива потребителя, центры инноваций, прототипирование, перспектива компании. Сценарии стратегического лидерства развития компании.</p>
3. Стратегические навыки лидера: Управление «вызовами» и изменениями.	<p>Управление «перспективой изменений». Виды изменений в социальных и бизнес-системах.</p> <p>5 этапов изменений по К. Грейвзу Характеристики изменений: открытость, проблемы, диссонанс, инсайты, барьеры, консолидация.</p> <p>Стратегические коммуникации лидера. Организация как коммуникативная система. Внутренние и внешние стейкхолдеры. Три типа социальных сетей лидера. Анализ заинтересованных сторон.</p> <p>Ключевой навык трансформации. Поддержание процесса развития и изменения.</p>
4. Стратегические навыки лидера: Управление рабочими группами и бизнес-командами	<p>Процессы лидерства и конкуренции в социальных и бизнес-системах.</p> <p>Ролевая модель лидерства: Лидеры – Единомышленники - Последователи.</p> <p>Технологии вхождения в социальную систему: формирование «единомышленников» и «последователей». Теории последователей.</p> <p>Жизненный цикл команды. Ситуационные стили лидерства.</p> <p>Управление «перспективой власти» и внутренней конкуренцией.</p> <p>Технологии работы с «противниками» и «альтер-лидерами».</p> <p>Технологии «перехвата власти» в бизнес-системах. Технологии наращивания влияния.</p>

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Самостоятельная работа слушателей
1. Современная модель лидерства. ДНК лидера и корпоративная культура. Технологии КСО	Изучение литературы по теме, интернет-источников. Диагностика конкретной компании - AQAL профиль организации
2. Стратегическое лидерство: бизнес-дизайн и сценарное планирование	Изучение литературы по теме. Работа в Виртуальном классе в командах над проектом
3. Стратегические навыки лидера: Управление «вызовами» и изменениями	Изучение литературы по теме, интернет-источников. Построение и анализ карты стейкхолдеров
4. Стратегические навыки лидера: Управление рабочими группами и бизнес-командами	Изучение литературы по теме, интернет-источников. Оценка ролевой структуры и жизненного цикла бизнес-команды

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

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 МВА.

Текущий контроль осуществляется на практическом семинаре в форме поиска проблемы, презентации управленческого решения, работы в команде.

**Практический семинар 1.** Современная модель лидерства. ДНК лидера и корпоративная культура. Технологии КСО

Вопросы для подготовки к семинару:

1. Проанализировать существующую модель лидерства конкретной организации: ДНК лидеров и команды, особенности рынка, стратегию развития и бизнес-модель.

2. Определить сильные и слабые стороны модели лидерства, управленческой команды.

3. Предложить эффективную модель лидерства для конкретной компании и технологии КСО.

**Практический семинар 2.** Стратегическое лидерство: бизнес-дизайн и сценарное планирование

Вопросы для подготовки к семинару:

1. Провести анализ бизнес-модели конкретной организации.

2. Построить несколько сценариев развития компании в различных условиях рынка.

3. Разработать стратегическую модель лидерства.

**Практический семинар 3.** Стратегические навыки лидера: Управление «вызовами» и изменениями.

Вопросы для подготовки к семинару:

1. Построить карту «заинтересованных сторон» применительно к анализу ситуации управления изменениями в конкретной компании.
2. Разработать стратегию и этапы эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами при проведении изменений в компании.

**Практический семинар 4.** Стратегические навыки лидера: Управление рабочими группами и бизнес-командами

Вопросы для подготовки к семинару:

1. Провести оценку ролевой структуры бизнес-команды.
2. Определить этап жизненного цикла команды.
3. Разработать план действий и ключевые задачи лидера/ руководителя на каждом этапе жизненного цикла команды.

**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 МВА состоит из текущего и итогового контроля.

Допуском к зачету 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.	Зачет	60
3.	Итого:	100

Итоговая аттестация – зачет (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 «Корпоративная культура, лидерство и социальная ответственность» 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 зачете 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>	Мах=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>	Мах=20
4. Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вклад в разработку проекта решения</li> <li>Презентация решения</li> </ul>	Мах=20
<b>Общая сумма баллов</b>		<b>Мах=60</b>

#### **Оценивание слушателя на зачете по дисциплине**

<b>Баллы (рейтинговой оценки), %</b>	<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
88 - 100	<i>зачет</i>	выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на зачете, 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. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	<i>зачет</i>	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. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	<i>зачет</i>	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. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	<i>незачет</i>	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. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

1. Логан Д., Кинг Дж., Фишер-Райт Х. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. –М.: ЛитРес., 2017г.
2. Ленсиони П. / Lencioni M. Patrick Как решить пять основных проблем команды. Практическое руководство для лидеров, менеджеров и консультантов. –М.: Альпина Паблишер; -М.: ЛитРес., 2016г.
3. Клоусон Дж. (James Clawson) Лидерство третьего уровня. –М.: Альпина Паблишер, 2018г.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Келлер С. (Scott Keller), Колин Прайс (Colin Price) Больше, чем эффективность. Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке. –М.: Альпина Паблишер, 2018г.
2. Тапскотт Д., Энтони Д. Уильямс Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. -М.: ЛитРес., 2015г.
3. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией. [Электронная книга] /Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Паблишер, 2016.

### 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

Для изучения дисциплины требуется ноутбук, проектор, экран, программное обеспечение, интерактивная доска.

Академия располагает 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:

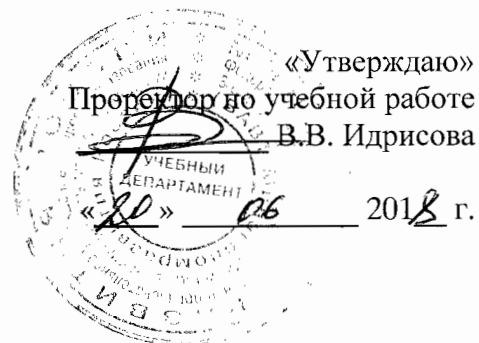
<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных 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 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</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к</p>

<p>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>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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Эффективные деловые коммуникации - Технология ведения переговоров и презентация»

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

Специализация: «MBA – Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная

Москва 2018

Разработчик: Виттенбек Наталья Владимировна  
кандидат психологических наук,  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга

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 .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
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.....	7
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	10

## 1. Цель освоения дисциплины

Учебная дисциплина «Эффективные деловые коммуникации - Технология ведения переговоров и презентация» предназначена для слушателей программы МВА («Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА).

**Основной целью дисциплины** является формирование у слушателей МВА способности выявлять и анализировать кросс-культурные особенности иностранного партнера, а также использовать в практической деятельности меры по повышению эффективности коммуникации в ходе международных деловых переговоров и коммерческих презентаций.

### Задачи дисциплины:

- уметь применять технологии кросс-культурных коммуникаций в сфере;
- разрабатывать кросс-культурный профиль партнера по переговорам;
- анализировать кросс-культурные барьеры и конфликты, возникающие на их основе;
- анализировать кросс-культурный профиль целевой аудитории при разработке и проведении презентации в международной среде.

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ПСК-7 - владением эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций;	Методика определения кросс-культурного профиля партнера	Анализировать кросс-культурный профиль иностранного партнера по переговорам	Разработать план переговоров с иностранным партнером с учетом кросс-культурного профиля



		Алгоритмы анализа кросс-культурных конфликтов в переговорах	Определять и преодолевать барьеры кросс-культурной коммуникации в процессе переговоров	
	ОПК-2 - способностью развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю.	Технологии коммерческой презентации	Разрабатывать коммерческую презентацию на основе кросс-культурного профиля целевой аудитории	Разработать план коммерческой презентации продукта/услуги внешнеторговой компании с учетом кросс-культурного профиля целевой аудитории

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	4
Лекционного типа	10
Практические занятия	22
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	40
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
			Л	ПЗ		

1.	Анализ кросс-культурного профиля партнера	34	4	10	20	
2.	Особенности кросс-культурных коммуникаций при проведении переговоров и презентаций в сфере внешней торговли	38	6	12	20	
<b>Итого:</b>		72	10	22	40	
Промежуточная аттестация						экзамен

Таблица 4

#### Содержание дисциплины

Содержание дисциплины включает изучение ряда теоретических и практических вопросов в области кросс-культурной коммуникаций при осуществлении внешнеторговой деятельности. Изучение курса структурно и логически связано с изучением курсов «Практика составления международного контракта», «Особенности ведения переговоров по заключению контракта».

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

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

Таблица 4.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Анализ кросс-культурного профиля партнера	Кросс-культурные коммуникации в бизнесе. Барьеры кросс-культурной коммуникации Культурный шок Классификация деловых культур Определение кросс-культурного профиля партнера
2. Особенности кросс-культурных коммуникаций при проведении переговоров и презентаций в сфере внешней торговли	Кросс-культурные особенности проведения переговоров и презентаций Особенности национального стиля ведения переговоров: старт, подход к ведению переговоров, различия в целях и ценностях, разрешенные и запрещенные формы поведения, отношение к выполнению обязательств. Кросс-культурные особенности проведения международных коммерческих презентаций.

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Самостоятельная работа слушателей
1. Анализ кросс-культурного профиля партнера	Работа в Виртуальном классе. Проанализировать кросс-культурный профиль партнера в предстоящих переговорах по схеме
2. Особенности кросс-культурных коммуникаций при проведении переговоров и презентаций в сфере внешней торговли	Работа в Виртуальном классе. Разработать план коммерческой презентации продукта/услуги внешнеторговой компании с учетом кросс-культурного профиля целевой аудитории

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

-практические задания по разделам дисциплины 1-2;

-критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

- контрольный тест (размещен в системе ДО ВАВТ в Виртуальном классе по дисциплине)

-критерии оценки сформированных профессиональных компетенций.

### 1.1. Текущий контроль

Контрольная оценка знаний и компетенций слушателя программы МВА.

Текущий контроль осуществляется дистанционно, по мере изучения разделов курса «Психологические особенности кросс-культурных коммуникаций и презентации в сфере внешней торговли» в форме ответов на вопросы для самоконтроля (Разделы 1-2).

### 1.2. Практические задания

*Практическое задание 1.* Проанализировать кросс-культурный профиль партнера в предстоящих переговорах по схеме (Задание Виртуального класса)

*Практическое задание 2.* Разработать план коммерческой презентации продукта/услуги внешнеторговой компании с учетом кросс-культурного профиля целевой аудитории (Задание Виртуального класса).

*Критерии оценки практического задания.*

Максимальное количество баллов за выполнение практического задания – 20б.

-правильно определен кросс-культурный профиль партнера/целевой аудитории -10б.

-внесены изменения в план коммерческих переговоров/презентации с учетом кросс-культурного-профиля -10б.

### 1.3. Итоговый контроль

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

Допуском к зачету является выполнение заданий с определенным проходным баллом. Итоговый контроль осуществляется по результатам выполнения контрольного практического задания.

Распределение максимальных баллов по видам работы:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
-------	----------------	-------

1.	Текущая работа	40
2.	Зачет	60
3.	Итого:	100

## Итоговая аттестация – зачет (тест).

Оценочный тест размещен в Виртуальном классе системы дистанционного обучения ВАВТ.

*Примеры вопросов контрольного теста:*

1. Для анализа ситуации кросс-культурного общения в переговорах необходимо учитывать:

- А) культурный контекст
- В) ситуационный контекст общения
- С) исторический контекст

2. Какой тип барьера кросс-культурной коммуникации проявляется в переговорах:

Японец смотрит на контракт как на предварительный документ, который может быть изменен в зависимости от изменившихся обстоятельств.

Американец смотрит на контракт как на официальный документ, подписанный партнерами по переговорам, имеющий смысл окончательного и бесповоротного решения.

- А) Стереотипы, касающиеся национального характера и поведения
- В) Коммуникационный разрыв, смысловые и ценностные барьеры
- С) Культуроцентризм

3. Для моноактивных культур характерна временная организация:

- А) линейная
- В) цикличная
- С) обращенная в прошлое

4. Компромисс в переговорном процессе важен для:

- А) англичан
- В) французов
- С) китайцев

5. Дискуссионная логика в переговорном процессе является отличительной чертой:

- А) японцев
- В) испанцев
- С) французов

6. Установите соответствие между утверждениями, описывающими внешние проявления вашего партнера в переговорах о действии, времени и информации:

А) Ваш партнер на очередной встрече возвращается к вопросам, которые, по вашему мнению, уже были обсуждены и решены

Б) Ваш партнер говорит много и не всегда по делу, перескакивает на личные темы, отвлекается на телефонные звонки

В) Ваш партнер выложил «карты на стол» и требует от вас принять решение прямо сейчас, используя тактику «давай – бери».

1) Ваш партнер принадлежит к культуре, ориентированной на неформальную информацию

2) Ваш партнер принадлежит к реактивной культуре

3) Ваш партнер принадлежит к моноактивной культуре и имеет линейное представление о времени

7. Определите иерархию целей в переговорах для переговорщиков, принадлежащих к различным культурам

- А) США
  - В) Япония
  - С) Латинская Америка
- 1) Текущая сделка
  - 2) Отношения с партнером
  - 3) Кратковременная выгода и быстрый рост
  - 4) Национальное достоинство
  - 5) Долговременная выгода

8. Каковы ожидания аудиторий, принадлежащих к различным культурам, во время презентации в отношении ключевых свойств товара

А)США

В)Швеция

С)Франция

Д)Япония

Е)Великобритания

1.Высокие технологии, много технической информации

2.Современный товар, яркие рекламные формулы

3.Как появился товар, качество, традиционность

4. Уникальные характеристики товара

5.Передовой продукт, образность.

Критерии оценки контрольного теста по дисциплине:

За каждый правильный ответ слушатель получает 1 балл, максимальное количество баллов по тесту – 60 баллов.

- оценка «отлично» выставляется слушателю, если он правильно ответил на 95% теста;
- оценка «хорошо» выставляется, если он правильно ответил на 80% теста;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если он правильно ответил на 60% теста;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если он ответил менее чем на 50% теста.

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

### **Нормативные документы**

1. Образовательный стандарт высшего образования ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденный решением Ученого Совета ВАВТ от 21.06.2016 года

### **Основная литература**

1. Н.В. Виттенбек Особенности ведения переговоров по заключению контракта международной купли – продажи. [Электронный курс.] –М.: ФМБ ВАВТ, 2016 (Размещен в системе ДО ВАВТ)
2. Бунина В. Г. Кросскультурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие. М.: ГУУ, 2015. -128 с.
3. Гальчук Л.М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс Assentials of Cross-cultural Communication and Managment: A Practical Course: Учебное пособие, 2015, Инфра-М.,-240с.

### **Дополнительная литература**

4. Льюис Р.Д. Столкновение культур. Путеводитель для тех, кто делает бизнес за границей. М.: Озон, 2014. -640с
5. Мясоедов С. П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2015. 320 с.

### **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**

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</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi,</p>

<p>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>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  
«Командообразование»

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

Специализация: «MBA – Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы: Виттенбек Наталья Владимировна  
к.п.н., доцент кафедры 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 .....	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.....	7
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	8

### 1. Цель освоения дисциплины

Целью дисциплины является формирование у слушателей управленческих компетенций, связанных с формированием эффективных команд во внешнеторговых организациях.

К основным задачам дисциплины относятся:

- изучение современных управленческих подходов, направленных на формирование эффективных команд
- овладение методами диагностики потенциала команды и ее эффективности
- развитие навыков эффективной работы в команде и управления конфликтными ситуациями

### 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПСК-9 - умением применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	современные подходы и методы управления профессиональным коллективом, в том числе во внешнеторговых и международных организациях	применять и разрабатывать методы и инструменты управления профессиональным коллективом во внешнеторговых и международных организациях, оценивать их эффективность	навыками диагностики проблем на уровне группы, отдела, подразделения, методами управления профессиональным коллективом во внешнеторговых и международных организациях на основе современных подходов в менеджменте, организационном поведении и управлении человеческими ресурсами

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
--------------------	-------------------------

<b>Контактная работа, в том числе:</b>	24
Лекционного типа	8
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	48
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<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	ПЗ		
1.	Командообразование	72	8	16	48	
	<b>Итого:</b>	72	8	16	48	
	Промежуточная аттестация					Экзамен

Таблица 4

##### Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Командообразование	Инструменты диагностики потенциала команды Гибкие технологии формирования эффективных команд Лидерство в команде

##### Содержание дисциплины

###### **Тема 1. Инструменты диагностики потенциала команды**

Понятие команды в отличие от группы. Особенности создания различных типов команд: инновационные команды, проектные команды, команды разработки, продуктовые команды. Анализ сильных\слабых сторон команды и ее потенциала. Типы командных ролей, изменение набора ролей в зависимости от поставленной цели. Профили успешных

и неуспешных команд.

### **Тема 2. Гибкие технологии формирования эффективных команд**

Технологии создания команд и эффективных рабочих групп во внешнеторговой организации. Стадии развития команды, поддержание работоспособности на каждой стадии. Управленческие риски каждой стадии и задачи руководителя. Инструменты создания общности целей, фокуса и ясности. Модель логических уровней (Р. Дилтс). Обучение команды решению задач/проблем во внешнеторговой организации. Гибкие технологии (agile, скрам) и менеджмент команды.

### **Тема 3. Лидерство в команде**

Функции лидера в команде. Баланс менеджерских и лидерских компетенций. Условия реализации различных стилей лидерства. Роль ситуационных факторов. Выбор оптимального стиля лидерства в зависимости от ситуации и характеристик команды. Вовлекающий, экспертный, партнерский, обучающий, авторитарный и амбициозный стили лидерства по Д. Гоулману.

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

№	Наименование раздела программы	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в часах)
1.	Инструменты диагностики потенциала команды	Работа с дополнительной литературой, интернет-источниками	16
2.	Гибкие технологии формирования эффективных команд	Работа с дополнительной литературой, решение кейса	16
3.	Лидерство в команде	Работа с дополнительной литературой, выполнение практических заданий.	16
<b>И Т О Г О</b>			48

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

### **Вопросы к зачету**

1. Понятие команды в отличие от группы.
2. Особенности создания различных типов команд во внешнеторговой организации.
3. Анализ сильных\слабых сторон команды и ее потенциала.
4. Типы командных ролей. Профили успешных и неуспешных команд.
5. Технологии создания команд и эффективных рабочих групп во внешнеторговых организациях.
6. Стадии развития команды. Управленческие риски каждой стадии.
7. Инструменты создания общности целей, фокуса и ясности.
8. Обучение команды решению задач/проблем.
9. Выбор оптимального стиля лидерства в зависимости от ситуации и характеристик команды.
10. Харизматический и экспертный стиль лидерства.

11. Вовлекающий, партнерский, обучающий, авторитарный и амбициозный стили лидерства.
12. Основные задачи лидера в команде: задать направление, обеспечить мотивацию, обучать.
13. Гибкие технологии (agailе, скрам) и менеджмент команды.
14. Коучинг команды.
15. Коммуникативная компетентность в командном взаимодействии.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

зачет	зачет	зачет	зачет
<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>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>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>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. Аpellо Ю. Agile менеджмент. Лидерство и управление командами. –М.: Альпина Паблшпер, 2019. -534с.

- Ленсиони П. / Lencioni M. Patrick Как решить пять основных проблем команды. Практическое руководство для лидеров, менеджеров и консультантов. –М.: Альпина Паблишер, 2010г.

Дополнительная литература:

- Кейнер С. Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения. –М.: Изд-во Дм. Лазарева, 2016.-344с.
- Гоулман Д, Бояцис Р., Макки Эн. Эмоциональное лидерство. –М.: Альпина Паблишер, 2012.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагает 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</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</p>



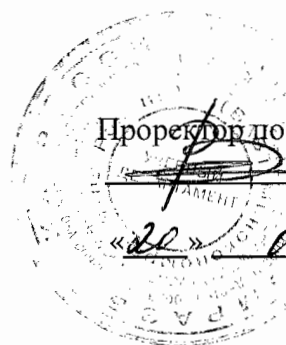
<p>методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p>	<p>самостоятельно 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 <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  
«22» 06 2018 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Ситуационное руководство»

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

Специализация: «MBA – Стратегический менеджмент»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы: Королев Виктор Иванович  
д.э.н., 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 .....	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	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	8
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	9

### 1. Цель освоения дисциплины

Основная цель изучения дисциплины - получить представление о современных концепциях стилей управления и овладеть базовыми навыками применения различных стилей управления на практике.

### 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.	базисных элементов управленческого поведения; альтернативных классификаций стилей управления; форм власти и влияния; модели ситуационного руководства;	Оценивать состояние подчинённого по критерию уровня готовности подчиненного; способен/настроен; Применять элементы директивного и поддерживающего поведения	Ситуационного руководства
ОПК-2 - способностью развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю.		содержание процесса целеполагания профессионального и личностного развития, его особенности и способы реализации при решении профессиональных задач, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда.	формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их достижения, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально личностных особенностей.	способами выявления и оценки индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств и путями достижения более высокого уровня их развития.

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	24
Лекционного типа	8
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	48
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<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	ПЗ		
1.	Ситуационное руководство	72	8	16	48	
<b>Итого:</b>		72	8	16	48	
Промежуточная аттестация						Экзамен

Таблица 4

##### Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Ситуационное руководство	Стили руководства, используемые руководителем. Типы поведения руководителя. Факторы ситуации, поведение подчинённых. Выбор эффективного стиля руководства. Реализация различных стилей управления. Коммуникативные и мотивационные технологии.

## Содержание дисциплины

Тема 1. Стили руководства, используемые руководителем. Типы поведения руководителя.

Два базисных элемента управленческого поведения в классической модели: ориентация/направленность на деятельность/результат (Task/Result Orientation) и ориентация/направленность на людей (People Orientation).

Понятие решётки стилей руководства (модель Блейка – Моутон). Тест (опросник) «Ваш преобладающий стиль руководства», заполнение и анализ.

Директивное и поддерживающее поведение руководителя. Концепция ситуационного руководства Бланшара. Четыре стиля руководства: инструктирующий, убеждающий, поощряющий, делегирующий.

Тема 2. Факторы ситуации, поведение подчинённых. Выбор эффективного стиля руководства.

Факторы ситуации: состояние руководителя, подчиненный (подчиненные), начальник, коллеги, организация, требования данной задачи, временные сроки.

Четыре основных типа поведения подчинённого в координатах «мотивация - компетентность». Выбор стиля руководства. Практическое занятие по анализу кейсов.

Тема 3. Реализация различных стилей управления. Коммуникативные и мотивационные технологии.

Диагностическая беседа. Развивающая беседа. Мотивирующая беседа.

Делегирование.

Практическое занятие по методам оценки состояния подчинённого и проведения беседы с ним.

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

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид самостоятельной работы
1.	Стили руководства, используемые руководителем. Типы поведения руководителя.	Описать для разбора на занятии и проанализировать ситуации из собственной практики с точки зрения используемого стиля руководства
		Изучение рекомендованной литературы и Интернет-ресурсов по курсу
2.	Факторы ситуации, поведение подчинённых. Выбор эффективного стиля руководства.	Описать для разбора на занятии и проанализировать ситуации из собственной практики с точки зрения типов поведения коллег и стиля руководства их начальников
		Изучение рекомендованной литературы и Интернет-ресурсов по курсу
3.	Реализация различных стилей управления. Коммуникативные и мотивационные технологии.	Описать для разбора на занятии и проанализировать ситуации из собственной практики с точки зрения типов собеседований с руководством и с подчинёнными
		Изучение рекомендованной литературы и Интернет-ресурсов по курсу



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

### Вопросы к зачету

1. Объект и предмет ситуационного управления.
2. Соотношение предмета ситуационного управления с предметными областями смежных наук.
3. Основные методологические подходы в ситуационном управлении.
4. Типы, формы, уровни и виды ситуационного управления.
5. Основные элементы и стадии анализа ситуации.
6. Основные теории ситуационного управления.
7. Основные модели ситуационного управления .
8. Модель ситуационного управления Херси и Бланшара.
9. Модель ситуационного управления 7-S.
10. Модель ситуационного управления Фидлера.
11. Ситуационная модель управления путь-цель Хауза и Митчела.
12. Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона.
13. Ситуационная модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.
14. Основные инструменты ситуационного анализа и управления.
15. Понятие управления через вопросы.
16. Понятие коучинга. Основные допущения.
17. Алгоритм генерирования новых идей.
18. Мозговой штурм.
19. Метод 6 шляп.
20. Ментальные карты.
21. Синектика.
22. Метод фокальных объектов.
23. Морфологический анализ.
24. Непрямые стратегии.
25. Метод «Автобус, кровать, ванна».
26. Расшифровка.
27. Ловушка для идей

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

зачет	зачет	зачет	зачет
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	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	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.	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

применения знаний; правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом	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	результаты текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом	недостаточную (неудовлетворительную) степень овладения программным материалом.
---	--	--	--

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

- Hilb, M. *New Corporate Governance : successful board management tools : with 114 figures* / M. Hilb. - 2nd ed. - Berlin : Springer, 2006. - 231 p.
- Анализ бизнес-кейса: формальное и неформальное лидерство / А. В. Пасерба [и др.] // *Управление человеческим потенциалом*. - 2006. - № 1. - С. 64-68.
- Барнс Л. Б. *Преподавание и метод конкретных ситуаций (конкретные ситуации и дополнительная литература)* / Л. Б. Барнс, К. Р. Кристенсен, Э. Д. Хансен ; пер. с англ. И. А. Петровской, С. В. Костюк; под ред. А. И. Наумова. - М. : Гардарики, 2000. - 501 с.
- Бубнова Г. В. *Ситуационный анализ работы железнодорожной технической станции : Оценка экономических показателей развития технических станций на основе ситуационного анализа* / Г. В. Бубнова
- Глуховея А. *Служебный перформанс, или практика создания центров оценки силами компании* / А. Глуховея // *Новый менеджмент*. - 2009. - № 5. - С. 34-41.
- Зороастрова И. В. *Микроэкономический анализ: задачи и ситуации : учебное пособие для самост. работы* / И. В. Зороастрова, Н. М. Розанова. - Ростов н/Д : Феникс, 2007. - 293 с.
- Иванов М. А. *Организация как ваш инструмент : российский менталитет и практика бизнеса* / М. А. Иванов, Д. М. Шустерман ; ред. Е. Харитоновна. - 2-е изд. ; доп. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. - 392 с.
- Литвак, Б. Г. *Разработка управленческого решения: Учебник* / Б. Г. Литвак. - 3-е изд.; испр. - М.: Дело, 2002. - 392 с.
- Милютина Л. В. *Разработка творческой идеи по понятиям : [креативная реклама]* / Л. В. Милютина // *Реклама. Теория и практика*. - 2008. - № 3. - С. 194-204. - Литература: стр. 204.
- Николаева, А. Г. *Развитие потенциала команды с помощью коучинга: практика работы в российских компаниях* / А. Г. Николаева, Р. М. Розенталь // *Управление развитием персонала*. - 2010. - № 1. - С. 68-78. - Литература: с. 77-78.
- Реструктуризация предприятий в Российской Федерации : деловые ситуации* / под ред. Д. Нельсона. - М. : Тасис ЕС : РКФ, 2005. - 326 с.

12. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа : [учебное пособие]: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; под ред. Н. М. Макаровой. - 12-е изд. - М.-СПб.-Киев : Вильямс, 2005. - 928 с.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программам "Мастер делового администрирования" / Э. Шейн ; пер. с англ. С. Жильцов под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. - СПб. : Питер, 2007. - 336 с.
14. Шкурко, А. В. Анализ ситуаций и проблема компетентности / А. В. Шкурко // Эпистемология & философия науки. - 2007. - Т. XI, № 1. - С. 111-128.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагает 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</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</p>

<p>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>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 <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>